

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O Balanced Scorecard: Estudo de Caso da Empresa Hidromethos, Lda.

Ana Filipa Carvalho Mendes

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de Mestre
em Contabilidade e Finanças

Orientador: Professor Coordenador, Vítor Costa

Co-Orientador: Professor Adjunto, João Teodósio

Santarém

2015

AGRADECIMENTOS

À minha família e aos meus amigos, por todo o apoio e compreensão e pelas horas que lhes foram subtraídas.

Aos meus orientadores, pelo apoio, dedicação e disponibilidade que sempre manifestaram.

Ao passado, próximo, que me fez comprometer com o presente e estar aqui a escrever, estes agradecimentos, com os olhos postos no futuro.

“Tudo parece impossível até que seja feito”

Nelson Mandela

RESUMO

A aplicação de modelos de avaliação de desempenho nas organizações constitui um procedimento ao qual corresponde uma mudança de mentalidade que ainda não está suficientemente incutida no espírito dos gestores, nomeadamente, das pequenas e médias empresas (PME's).

A presente dissertação tem como principais objectivos definir, perceber, ajudar a aplicar e a criar sentido, para a aplicação do Balanced Scorecard.

Este estudo de caso teve por base a realização de entrevistas ao sócio gerente da Hidromethos, Lda, bem como a análise de documentos financeiros como balanços e demonstrações de resultados, referentes ao período 2008 – 2012, com o objectivo de utilizar esta informação para o cálculo dos indicadores de desempenho.

Dos resultados obtidos, salientam-se as especificidades relativas ao objecto da aplicação do modelo à Hidromethos, Lda. O conhecimento, a fundamentação e a sistematização, desta ferramenta poderá contribuir para uma futura aplicação da mesma, por forma a que, a empresa desenvolva modos de pensar e de agir que consigam, sobretudo a longo prazo, racionalmente, ir além de simples projecções prospectivas adaptadas aos tempos em que vivemos de globalização.

Palavras-Chave: Controlo de Gestão, Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Avaliação de Desempenho, Indicadores.

ABSTRACT

The application of models of performance evaluation in companies constitutes a procedure to which corresponds a change of mentality, which is not sufficiently present yet in the minds of managers, particularly in PME's.

This dissertation has as main objectives to define, perceive and help to implement and to create a new way of applying the Balanced Scorecard.

This case of study was based on interviews to the managing partner, as well as analysis financial documents such as balance sheets and income statements, referring to the period of 2008-2012, with the aim of using this information to calculate the indicators of performance.

From the obtained results, is to highlight the specifics relative of the application of this model to the Hidromethos, Lda. The knowledge, reasoning and systematization of this tool can contribute to the future application of it so that the company develops ways of thinking and acting, particularly in a long term and beyond simple projections, which promotes prospective strategies adapted to the current times of globalization.

Keywords: Management Control, Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Indicators.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO | 1 |
| 1. Enquadramento do Tema..... | 1 |
| 2. Objectivos de Investigação | 3 |
| 3. Estrutura da Dissertação | 4 |
| CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA | 5 |
| 1. Elementos de Controlo | 5 |
| 1.1. A Estratégia..... | 6 |
| 1.2. Sistemas de Controlo de Gestão | 6 |
| 2. Modelos de Avaliação de Performance | 7 |
| 2.1. Tableau de Bord | 8 |
| 2.1.1. Origem e Conceito | 8 |
| 2.1.2. Elaboração Tableau de Bord | 14 |
| 2.2. Balanced Scorecard..... | 18 |
| 2.2.1. Conceito | 18 |
| 2.2.2. Visão, Missão e Estratégia | 20 |
| 2.2.3. Perspectivas do Balanced Scorecard | 21 |
| 2.2.4. Relações de Causa-Efeito e Mapa Estratégico | 28 |
| 2.3. Comparação entre os Modelos..... | 31 |
| 2.3.1. Semelhanças | 32 |
| 2.3.2. Diferenças..... | 32 |
| 3. Razões para Implementar o BSC numa organização..... | 33 |
| 4. Implementação do Balanced Scorecard nas Organizações: Análises de Casos .. | 34 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO..... | 55 |
| 1. Metodologia..... | 55 |
| 1.1. Estudo de Caso..... | 55 |
| 1.2. Recolha de Dados | 56 |
| 1.3. Análise dos Dados | 56 |
| 2. Apresentação da Empresa e sua Envolvente | 57 |
| 2.1. Evolução Histórica..... | 57 |
| 2.2. Organização Interna | 59 |
| 2.3. Actividade Comercial | 61 |
| 2.4. Capital Humano | 64 |
| 2.5. Missão, Visão e Estratégia..... | 66 |
| 2.6. Análise de Mercado – SWOT | 67 |
| 3. Implementação do Balanced Scorecard..... | 69 |
| 3.1. Perspectiva Financeira | 69 |
| 3.2. Perspectiva Clientes | 74 |
| 3.3. Perspectiva Processos Internos | 78 |
| 3.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento | 82 |
| 3.5. Mapa Estratégico | 88 |
| CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO | 90 |
| 1. Conclusões Gerais | 90 |
| 2. Recomendação para Investigação Futura | 93 |
| BIBLIOGRAFIA | 94 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Desenvolvimento do Tableau de Bord..... | 9 |
| Figura 2: Exemplo de um Tableau de Bord..... | 13 |
| Figura 3: Tableaux de Bord..... | 17 |
| Figura 4: Perspectivas do Balanced Scorecard..... | 22 |
| Figura 5: Relações de Causa-Efeito..... | 29 |
| Figura 6: Mapa Estratégico..... | 30 |
| Figura 7: Organograma..... | 59 |
| Figura 8: Visão, Missão, Estratégia..... | 66 |
| Figura 9: Análise SWOT da Hidromethos, Lda | 68 |
| Figura 10: Proposta de Mapa Estratégico – Hidromethos Lda..... | 88 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Comparação Vendas e Serviços Prestados Hidromethos versus Sector | 61 |
| Gráfico 2: Comparação Resultado Líquido Hidromethos versus Sector..... | 62 |
| Gráfico 3: Vendas por Segmento 2012 versus 2011 | 63 |
| Gráfico 4: Vendas Mensais 2012 versus 2011 | 64 |
| Gráfico 5: Qualificação do Capital Humano | 65 |
| Gráfico 6: Vendas e Serviços Prestados | 70 |
| Gráfico 7. Autonomia Financeira | 71 |
| Gráfico 8: Rendibilidade dos Capitais Próprios | 72 |
| Gráfico 9: Rendibilidade Líquida das Vendas..... | 73 |
| Gráfico 10: Percentagem das Vendas por novos Clientes | 76 |
| Gráfico 11: Prazo Médio de Recebimentos | 77 |
| Gráfico 12: Dívida de Clientes | 77 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Síntese das características do Tableau de Bord | 12 |
| Quadro 2: Perspectiva Financeira..... | 23 |
| Quadro 3: Perspectiva Clientes..... | 25 |
| Quadro 4: Perspectiva dos Processos Internos | 26 |
| Quadro 5: Perspectiva Aprendizagem e Crescimento | 27 |
| Quadro 6: Semelhanças entre Tableau de Bord e Balanced Scorecard | 32 |
| Quadro 7: Diferenças entre Tableau de Bord e Balanced Scorecard | 33 |
| Quadro 8: Balanced Scorecard - Imporvenda, SA | 37 |
| Quadro 9: Balanced Scorecard – Wipro Retail | 41 |
| Quadro 10: Balanced Scorecard – Bosch Security Systems..... | 44 |
| Quadro 11: Balanced Scorecard – Rodoviária do Tejo | 48 |
| Quadro 12: Balanced Scorecard – Hidroser | 52 |
| Quadro 13: Síntese dos Estudos de Caso | 54 |
| Quadro 14: Áreas de Actuação da Empresa | 58 |
| Quadro 15: Balanced Scorecard – Síntese..... | 86 |

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Enquadramento do Tema

O conhecimento científico aplicado à avaliação do desempenho da vida empresarial, constitui uma perspectiva muito recente. Só nas últimas décadas se deram passos significativos para que hoje não existam dúvidas sobre a importância de que a aplicação de modelos de avaliação de performance são determinantes para a (re)construção de um sistema empresarial com presente e futuro. Com a evolução do mundo empresarial, caracterizado por ser cada vez mais dinâmico e competitivo, é essencial que as organizações se adaptem e desenvolvam mecanismos que as auxiliem a enfrentar estes novos desafios.

Numa organização é fundamental determinar qual a estratégia a seguir, por forma a alcançar com sustentabilidade os objectivos. A adopção de modelos de avaliação do desempenho é uma prática cada vez mais recorrente devido ao auxílio que dão no que toca à gestão, tomada de decisão e consequentemente criação de riqueza nas empresas.

Quaisquer dos modelos apresentados nesta dissertação, levam-nos à compreensão de estratégias de intervenção que tendem a centrar-se numa abordagem preventiva dos problemas e na mobilização dos recursos possíveis, para uma actuação atempada e participada da empresa no conjunto do tecido empresarial.

A avaliação do desempenho é cada vez mais importante para uma gestão de excelência.

Estes modelos são tanto mais inovadores, quanto pretendem superar e alterar práticas de gestão tradicionais, apontando a ineficiência de algumas delas, as quais convergem numa espiral de baixas expectativas empresariais, que se arrastam ao longo dos tempos. Pretendem, pelos alertas, contrariar posturas culpabilizantes e de resignação face aos sucessivos contextos de crises sociais, económicas e políticas que tanto têm servido de desculpa como de prejuízo para as empresas. Pretendem responsabilizar todos os intervenientes no processo de funcionamento da empresa (re)capacitando-os para um desafio de responsabilidades repartidas, de envolvimento nas organizações, de acompanhamento e de perspectivizar novas dimensões empresariais.

Vários são os contextos que, neste trabalho, demonstram que as políticas adoptadas por cada organização têm um papel determinante na sua competitividade e na necessidade de utilizarem estratégias de cooperação intersectoriais. As medidas não financeiras ganham cada vez mais relevância, sendo a sua análise fundamental para a tomada de decisão.

A presente dissertação centra-se na área do controlo de gestão, focando dois modelos de avaliação de performance: Tableau de Bord, doravante designado por TB e Balanced Scorecard por BSC.

Conhecer, desenvolver e aplicar sistemas de informação e controlo de gestão centrados numa natureza não financeira é de grande relevância para o desenvolvimento deste tema. Naturalmente que os indicadores financeiros não podem ser esquecidos, mas a estes juntam-se os não financeiros e a agregação de ambos num único modelo poderá ser uma mais-valia para as organizações.

Activos intangíveis tornam-se cada vez mais numa “ferramenta” decisiva para quem quer desenvolver, produzir, utilizar e lançar novas bases estruturais para o crescimento sustentado da sua organização.

Bourguignon et al. (2004), mencionam que o TB surge antes do BSC, e para alguns autores, o primeiro modelo foi a fonte de inspiração para a sua criação e desenvolvimento.

O TB e o BSC foram criados em épocas e locais distintos. O primeiro surgiu nos anos 30, em França contemplando apenas indicadores de cariz financeiro. Com as evoluções ocorridas ao nível empresarial, também este foi sofrendo alterações, passando a incorporar indicadores não financeiros.

De acordo com Russo et al. (2009), depois das evoluções do TB e de este passar a considerar indicadores não financeiros a dificuldade manteve-se, pois é da responsabilidade de cada gestor a sua escolha, dado que estes continuaram a dar relevância aos indicadores financeiros. Para colmatar as lacunas existentes e já referidas nos modelos de avaliação de desempenho, surge o BSC o qual inclui a perspectiva financeira, a perspectiva clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Kaplan e Norton (1997) defendem que o BSC é um modelo que traduz a visão e a estratégia da empresa, num conjunto coerente de medidas financeiras e não financeiras, associadas a cada uma das perspectivas.

Frezatti et al. (2010:188) referem que, *“O foco do BSC, é justamente estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e as operações por meio do alinhamento entre a estratégia de negócio e o desempenho operacional, utilizando uma composição balanceada de medidas, metas, objectivos e requisitos para essa finalidade.”*

Actualmente é imperativo a existência de uma gestão responsável, tendo por base uma estratégia sólida e exequível. Os problemas e obstáculos que os gestores vão encontrando ao longo do caminho da empresa, devem ser ultrapassados sem que nenhuma parte da mesma seja esquecida ou prejudicada.

2. Objectivos de Investigação

Partindo dos conhecimentos académicos e teóricos, considerados de grande relevância para o presente estudo de caso, os objectivos são analisar e aplicar um conjunto estruturado de indicadores, financeiros e não financeiros, que se tornem relevantes para a melhoria da gestão da empresa em estudo, a Hidromethos Lda.

Pretende-se: 1- analisar os indicadores financeiros e não financeiros; 2- melhorar o rigor da informação que se estabelece entre os vários membros da empresa; 3- disponibilizar o acesso à informação de gestão a todos; 4- motivar todos os colaboradores para a importância da inovação e da competitividade; 5- contribuir para actuar correctamente, a médio prazo, e de forma planeada.

O elencar destes objectivos pretende clarificar o enfoque deste trabalho. No entanto, o que dá força e sentido a qualquer investigação não é apenas a definição dos objectivos, à priori, mas o conhecimento a que se chegará depois da realização da investigação, no seu todo. Ressalva-se que no final do trabalho irão surgir outros saberes e outros desafios, os quais poderão ser relevantes para a gestão da empresa

Após a recolha e análise dos dados, procede-se à escolha dos indicadores financeiros e não financeiros mais adequados, com vista à implementação do modelo na empresa dado que, actualmente, esta não tem nenhum modelo de avaliação implementado.

3. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação inicia-se com a introdução – capítulo I - na qual é apresentado o enquadramento do tema, seguido do objectivo de estudo e da estrutura desta.

O segundo capítulo será de carácter teórico, onde será apresentada a revisão da literatura. Serão abordados os dois modelos, apresentando-se as fundamentações que justificam a pertinência da aplicação às organizações. Salientam-se as suas características fundamentais e a evolução/reformulação que sofreram ao longo do tempo.

A realização do estudo de caso encontra-se no capítulo III, onde é feita a apresentação e caracterização da empresa. No quarto capítulo são mencionadas as principais conclusões do trabalho desenvolvido bem como algumas limitações e recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Com o mundo empresarial cada vez mais competitivo, as empresas necessitam e tendem a apostar em sistemas que permitam controlar a sua actividade, de forma a não correrem riscos que possam, eventualmente, comprometer a sua permanência no mercado. A intervenção do controlo de gestão organiza e potencia os diversos sectores, que constituem a empresa, criando novas sinergias entre eles.

No início do século XX, com o desenvolvimento empresarial, as organizações viram-se obrigadas a conceber sistemas de controlo que as auxiliassem na gestão da sua actividade. Com as evoluções tecnológicas que decorreram neste mesmo século, e o aumento do número de empresas que passaram a operar no mercado, levou entre outros factores, ao aumento da competitividade.

Nesta fase do desenvolvimento empresarial o “know-how” que cada organização detinha, era relevante. No entanto, o aumento da competitividade levava a que a chave para o sucesso comesse, cada vez mais, a centrar-se na própria gestão da empresa, nomeadamente, nos processos de gestão.

1. Elementos de Controlo

De acordo com Gervais (1994), para um controlo organizacional adaptado e eficaz é necessário ter em linha de conta dois conceitos fundamentais: a estratégia e o sistema de controlo de gestão.

Para que uma empresa opere no mercado, segundo os pressupostos anteriores, tem sempre de ter uma missão claramente definida bem como objectivos adequados às metas que pretende atingir.

Mediante esses objectivos existe um caminho a percorrer para os conseguir atingir. Existem várias formas para tal, sendo a definição de uma estratégia clara e adequada a que assume a maior relevância em todo o procedimento.

De acordo com Freire (1997), a estratégia constitui um plano adoptado pela organização, no qual estão explícitos, os objectivos, as políticas e acções que deverão ser realizadas para seguir o caminho do progresso.

1.1. A Estratégia

Actualmente o sucesso de uma organização está dependente da estratégia que a mesma adopta. Esta é definida como um plano concebido, normalmente pela direcção da empresa, com vista a alcançar os resultados pretendidos. (Freire, 1997)

Mintzberg et al (2003:16) referem que, *“Companies must be flexible to respond rapidly to competitive and market change. They must benchmark continuously to achieve best practice”*.

Com a crescente competitividade, as empresas não podem deixar de ter uma atenção constante relativa a este conceito, visto que a ausência de um plano estratégico pode comprometer a permanência da mesma, com eficácia, no mercado. De acordo com o referido acima, outro aspecto importante é o facto de a empresa ter de estar preparada para readaptar a estratégia sempre que as novas realidades o tornem necessário. As empresas necessitam de responder no mercado de forma rápida e eficaz, caso contrário correm o risco de serem ultrapassadas pelas suas concorrentes.

Readaptar estratégias é essencial, uma vez que se interliga com uma acção rigorosa relativa aos sistemas de controlo de gestão utilizados. A sua execução, permite que exista uma melhoria na performance da empresa e não dispensa a utilização de alguns modelos já desenvolvidos, tais como o TB e o BSC. Realça-se que, em ambos, a estratégia é um factor determinante para a aplicação eficaz dos mesmos.

1.2. Sistemas de Controlo de Gestão

As actuais dinâmicas dos mercados e os novos conceitos científicos ligados à gestão empresarial, levam a que as empresas se tenham de centrar na necessidade de avaliar indicadores tais como: índices de satisfação, quotas de mercado.

Avaliar a pertinência dos objectivos estabelecidos, é uma necessidade das empresas por forma a verificar se os mesmos estão a ser alcançados e se a estratégia definida é, de facto, a mais adequada.

A literatura e a análise prática dos resultados empresariais, levam a que concluamos que estes indicadores têm uma intervenção significativa na obtenção dos resultados.

Jordan et al. (2011:20) referem que, *“O controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa.”*

De acordo com o acima exposto, os instrumentos de controlo de gestão são concebidos não só para constatar factos e acompanhar os resultados, mas essencialmente para auxiliarem na tomada de decisão.

Os sistemas que podem ser desenvolvidos pelo controlo de gestão, como o TB e o BSC, têm em vista definir, com clareza, as variáveis relevantes para auxiliar na tomada de decisão. Para isso, estes modelos fundamentam-se numa série de indicadores/rácios a partir dos quais, e após a sua análise, os intervenientes possam tomar decisões de forma a rectificar ou mudar por completo a forma de actuar.

Estes dois sistemas serão alvo de uma abordagem mais pormenorizada, para que se possa demonstrar como cada um deles funciona, as suas vantagens, as suas limitações e os contributos que podem dar à organização e o seu impacto nos resultados da mesma.

2. Modelos de Avaliação de Performance

Braz et al. (2011:752) referem que, *“Performance measurement is the process of quantifying efficiency and effectiveness. To do this, performance measures should be chosen, implemented and monitored”*

De acordo com estes autores, é fundamental para qualquer organização o planeamento e controlo das actividades em que está envolvida. Delinear uma estratégia clara e um sistema de monitorização, tanto para a parte financeira, como para todas as outras áreas inerentes à empresa, é um imperativo para o sucesso desta num mercado que é cada vez mais competitivo.

Desta forma, torna-se pertinente o estudo de alguns modelos desenvolvidos durante o século XX como o TB e o BSC. Como referido anteriormente, estes dois modelos surgiram no intuito de auxiliar a gestão da organização.

O TB foi o primeiro a surgir (anos 30), aparecendo seis décadas depois o BSC. Entre os múltiplos factores que estão na génese do seu aparecimento destaca-se o facto de ele vir colmatar as lacunas verificadas nos vários modelos existentes e aplicados ao longo destas décadas, entre as quais as do TB.

Apesar de alguns autores tais como Bourguignon et al. (2001, citado por Russo, s/d) defenderem que a concepção do BSC não foi a mais original, pois teve por base o TB, este apresenta o desenvolvimento da perspectiva da aprendizagem e crescimento, como bastante relevante e inovadora.

Por forma a compreender melhor o funcionamento e aplicabilidade destes dois modelos, far-se-á uma abordagem sistemática tendo por base a literatura existente. A ordem da sua apresentação assenta na cronologia do aparecimento dos mesmos.

2.1. Tableau de Bord

O TB foi dos primeiros modelos a ser desenvolvido com o objectivo de auxiliar na gestão da organização. Desde o seu aparecimento até à data, tem sofrido algumas alterações para conseguir acompanhar as evoluções ocorridas no mundo empresarial. De seguida, far-se-á uma abordagem ao modelo explicando a sua origem, a sua aplicabilidade e os fundamentos da sua construção.

2.1.1. Origem e Conceito

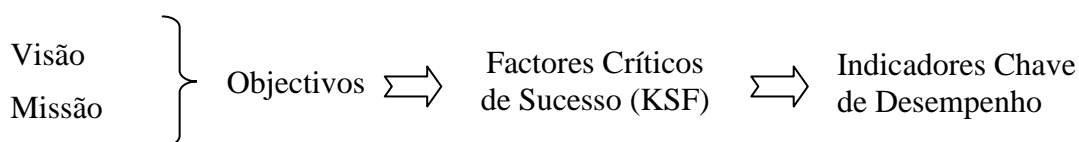
O Tableau de Bord surgiu em França, nos anos 30 do século XX. De acordo com Epstein e Manzoni (1997), este modelo foi concebido por engenheiros de produção, que sentiram a necessidade de criar um sistema que lhes permitisse estabelecer uma relação entre as acções de produção e o seu próprio desempenho, com o objectivo de melhorar a sua performance.

Como descrito, o TB foi criado pela parte operacional da organização mas, com as evoluções e com as vantagens que este possuía em termos de gestão, à época, passou a ser desejado pelos níveis hierárquicos superiores, pois também estes pretendiam usufruir das vantagens do modelo.

De acordo com Petez (2009), os directores das organizações procuraram durante algum tempo a melhor forma de implementarem o modelo ao nível da gestão de topo, tendo-o conseguido nos anos 50 do século XX. Este é caracterizado por quatro características fundamentais: apresentar um número limitado de indicadores; desenvolver tableaux de bord secundários aplicados a cada centro de responsabilidade; escolher a frequência de cálculo de cada indicador; garantir a simultaneidade dos mesmos, por forma a conseguir obter rapidamente a informação dada por cada um.

De acordo com Epstein e Manzoni (1997), para o desenvolvimento do TB é necessário traduzir a visão e missão, da unidade de negócio, num conjunto de objectivos a partir dos quais se identificam os factores críticos de sucesso (KSF). Tendo estes por base, passa-se para o desenvolvimento e selecção de uma série de indicadores chave de desempenho (KPI). A figura 1 evidencia a articulação dos conceitos acima enunciados.

Figura 1: Desenvolvimento do Tableau de Bord



Fonte: Epstein e Manzoni (1997)

Estes autores focam também a pretensão da gestão de topo em utilizar o TB, pois este permitia, através de um conjunto de indicadores, avaliar a performance da empresa e a sua evolução. Esta avaliação era feita comparando os objectivos previamente fixados com os resultados atingidos.

Epstein e Manzoni (1998:191) referem que, *“A Tableau de Bord is a “dashboard, such as the one on which plane pilots and car drivers can observe the speed at which they*

are going, how many miles they have covered so far, and how much fuel they are consuming.”

Neste modelo podia analisar-se, periodicamente, de forma rápida e sucinta, a performance da empresa, constituindo esta análise a base para a tomada de decisões mais assertivas.

Gervais (1994 :221) refere que, *“Le Tableau de Bord de Gestion correspond à un système d’information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l’entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l’exercice des responsabilités.”*

Com base na afirmação de Gervais, constata-se que este instrumento surgiu com os seguintes objectivos: retratar em permanência a realidade da empresa, melhorar a sua performance, capacitar o gestor para o exercício das suas responsabilidades, tendo tudo isto como base a análise criteriosa e objectiva dos vários indicadores que o constituem. É essencial a actualização deste instrumento para um conhecimento constante do rumo e progresso da empresa.

Aibar (2003, citado por Quesado et al. 2012), refere que o TB consiste num relatório onde devem ser visualizados os vários tipos de indicadores. A sua diversidade deve-se às necessidades dos diferentes intervenientes que o consultam e analisam, para tomar as suas decisões. Ao permitir a análise de desvios, face aos objectivos previamente estabelecidos, auxilia na correcção dos mesmos através da adopção, por parte dos gestores, de medidas correctivas adequadas.

De acordo com Russo (2005), até aos anos 80, o TB servia apenas para controlar e comparar os resultados conseguidos com os previamente fixados. Predominavam assim os dados financeiros não existindo ligação com a estratégia da organização. Apesar destes constrangimentos, vem a reconhecer que o modelo evoluiu no tempo de forma positiva.

Ainda, segundo este autor, são enunciadas, três desvantagens deste modelo:

- apresentar dados essencialmente de carácter financeiro, desprezando aspectos não financeiros que são cruciais para o desenvolvimento e progresso da organização. Dado que não tem em conta variáveis não financeiras, torna-se impossível apurar qual ou

quais os impactes destas variáveis, entre as quais, a qualidade do produto/serviços prestados;

- não ser considerada a satisfação dos clientes que é, sem dúvida, um aspecto relevante, pois a organização estará sempre dependente destes, os quais angaria e fideliza;
- a não existência de ligação entre a estratégia e as acções desenvolvidas ao nível operacional.

Para López (1998, citado por Quesado et al. 2012), o TB deve ser um modelo que agrupe informação financeira e não financeira de forma sintética, e que auxilie a tomada de decisão. Este autor defende ainda, que uma das bases do modelo é servir de instrumento de motivação aos gestores que o utilizam. Esta ideia foi defendida por sucessivos autores ao longo do tempo.

De acordo com Jordan et al. (2011), o TB é um instrumento que surge para auxiliar na gestão da organização, uma vez que constitui uma fonte de informação rápida, permitindo assim chamar à atenção sobre factores-chave e actuar no curto prazo.

Ainda segundo este autor, o Tableau de Bord é um sistema de grande relevância para o controlo de gestão, visto que auxilia o correspondente departamento a comunicar aos outros os pontos-chave que podem ser alvo de melhorias. Para que seja um instrumento de acção, é necessário que a sua concepção e divulgação seja rápida pois, caso contrário, os gestores operacionais não poderão agir em tempo útil por forma a mudar o rumo e, consequentemente, melhorar a performance da empresa.

Uma das características deste instrumento é o facto de conter dados históricos e dados previsionais. Os dados históricos são importantes no que concerne a tornar possível a comparação dos resultados actuais versus os anteriores, bem como auxiliar na realização de projecções futuras. Os dados previsionais servem para, além de guia para possíveis tomadas de decisão, apurar se a organização conseguiu atingir os resultados esperados. O facto de este instrumento ser sintético, na perspectiva em que reúne diversos indicadores, não apenas financeiros, ajuda o gestor a tomar decisões e a agir de acordo com os objectivos estipulados.

Como enunciado anteriormente, um TB demonstra os objectivos definidos e o que efectivamente foi realizado. Desta forma é relevante comparar os resultados realizados

(preferencialmente mensais) com os resultados que seriam esperados. Ao estabelecer-se esta comparação, na maioria das vezes, são observados desvios face aos objectivos definidos, cabendo aos gestores a função de identificar a razão desses mesmos desvios.

Este instrumento não deve ser composto por um número exagerado de indicadores, visto que isso poderá levar à dispersão de quem o analisa. É um instrumento de comparação porque considera o histórico, o previsional e o realizado; é um instrumento de diálogo porque é utilizado em reuniões periódicas de análise e compreensão do efeito das decisões e dos desvios ocorridos; é um instrumento de acompanhamento e de avaliação do desempenho o que leva ao estímulo da tomada de decisão.

De acordo com Graner (1991 citado por Quesado et al. 2012), e também defendido por Jordan et al. (2011), que cada centro de responsabilidade deve ter um TB associado. É importante existir para cada sector/unidade de negócio um TB, no sentido de organizar a informação, realmente importante, com vista à acção de cada um. Nos casos em que se apliquem acções correctivas, este instrumento demonstra a evolução ocorrida nos indicadores onde foram realizadas essas mesmas acções.

Um aspecto a ter em consideração é a possibilidade de tomada de decisão. Não faz sentido a elaboração de um TB se os gestores, posteriormente, não tiverem autonomia ou responsabilidade para tomarem decisões.

Por forma a sintetizar algumas características do TB, apresenta-se o quadro 1.

Quadro 1: Síntese das características do Tableau de Bord

| Síntese das características do Tableau de Bord |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Indicadores financeiros e não financeiros.- Prima pela rapidez de informação.- Sintético, de forma a conter apenas os dados e indicadores essenciais para a tomada de decisão, apurando os desvios e suas causas.- O gestor de cada centro de responsabilidade tem mais autonomia tendo em conta as necessidades e objectivos desse mesmo centro.- Promove o diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos.- Permite a comparação entre o que foi efectivamente realizado com o que foi previsionalado. |

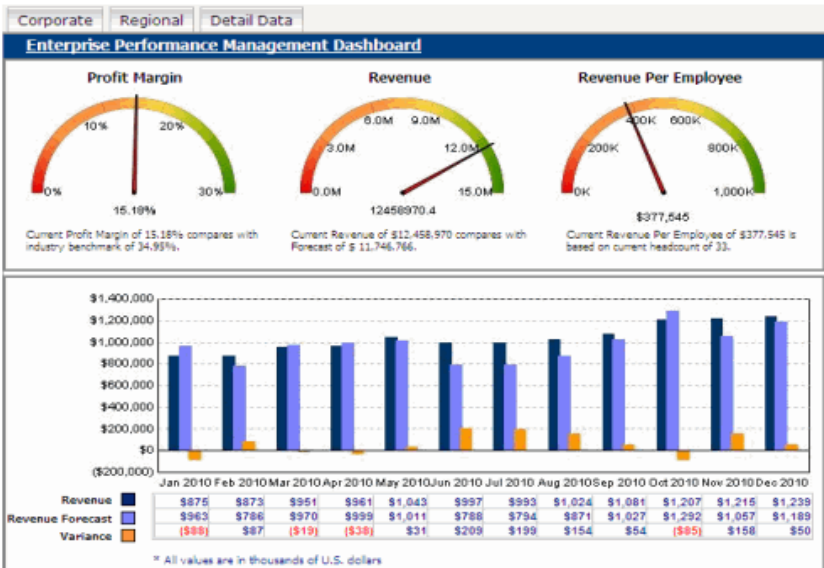
Fonte: Construído a partir de Jordan et al. (2011) e Russo (s/d)

O facto de o TB constituir um instrumento de trabalho para os gestores operacionais implica que a intervenção destes na sua elaboração seja determinante. A existência de um trabalho de cooperação entre os “controllers” de gestão e os gestores operacionais, é fundamental para que, em conjunto e após uma análise cuidada, seleccionem quais as informações mais relevantes que devem constar no modelo.

O trabalho conjunto entre “controller” e gestor operacional é importante, pois a selecção de indicadores não pode ser feita apenas pelo gestor, devido ao facto de este tender, por características da função, a englobar um conjunto de indicadores muito mais vasto. Informação a mais, ao invés de auxiliar o gestor operacional, iria levar à sua dispersão e o objectivo do modelo é ser prático e conciso.

A figura 2 exemplifica a aplicação do TB, a uma determinada empresa, para melhor podermos conceptualizar a sua aplicação.

Figura 2: Exemplo de um Tableau de Bord



Fonte: Empresa MicroStrategy, Portugal, Sociedade Unipessoal, Lda.

2.1.2. Elaboração Tableau de Bord

Tendo em conta a opinião de vários autores, em particular Bourguignon et al. (2004) e Jordan et al. (2011), o método de OVAR é aquele que mais se adequa para a elaboração de um TB.

Desta forma, e tendo em conta Jordan et al. (2011), torna-se pertinente proceder à descrição das cinco fases, as quais devem ser executadas por quem tenha como objectivo implementá-lo.

Fase 1

A compreensão do organograma da empresa constitui o primeiro passo para a construção de um TB, pois é através dele que é possível evidenciar as relações existentes entre os responsáveis dos diversos sectores e as funções que os mesmos desempenham. Compreender a estrutura organizacional leva a que possamos definir áreas de responsabilidade, bem como as funções nelas desempenhadas, para que se analisem os meios sobre os quais estes responsáveis têm poder de decisão. Perceber quem tem o poder de decisão central, quem tem responsabilidades sectoriais, quem pode agir directamente em prol da melhoria da performance, constituem conhecimentos essenciais à boa persecução desta fase.

Fase 2

Nesta fase torna-se importante a identificação dos objectivos principais e das variáveis-chave. No que respeita aos objectivos principais, é fundamental que exista uma selecção criteriosa entre aqueles cuja relevância na estrutura da empresa seja preponderante para o bom controlo que o modelo irá permitir. As variáveis-chave de cada nível ou centro de responsabilidade permitem conhecer as áreas de actuação que condicionam a obtenção dos objectivos. O importante não é ter um grande número de objectivos e variáveis-chave, mas sim os mais importantes e eficazes para atingir o pretendido.

A missão e visão da empresa bem clarificadas e articuladas entre si, são determinantes para que se construa um TB com as interacções e a objectividade que permita a sua boa execução.

A construção de uma grelha com os objectivos e variáveis-chave, constitui a forma de podermos perceber a interligação destes dois elementos. Esta pode ser assinalada por um ponto/ cruz ou por uma escala, para que assim possamos identificar com maior clareza e objectividade quais os principais objectivos e variáveis-chave. A finalidade é de procedermos a uma selecção adaptada à realidade para construirmos uma base de informação mais esclarecedora para aqueles que tem poder de decisão.

É indispensável, a partir desta selecção dá-la a conhecer aos centros de responsabilidade, pois são eles que têm de decidir tendo em conta as informações decorrentes dos novos resultados.

Posteriormente, a esta fase procede-se à construção de uma nova grelha para redefinir objectivos e variáveis-chave, mas agora mais concretos e relativos a cada centro de responsabilidade.

Gestores operacionais e “controllers” de gestão, debatem ideias sobre o que pode ser feito para que se atinjam os resultados desejados elaborando um plano de acção. Um ambiente cooperativo entre o controlo de gestão e a área operacional é determinante para que a objectividade dos dados se traduza num plano representativo da realidade da empresa.

Fase 3

A terceira fase é caracterizada pela selecção dos indicadores que constam do TB. Estes têm como função quantificar os objectivos e as variáveis-chave.

Jordan et al. (2011) classificam em quatro tipos: indicadores de objectivos, indicadores de meio, indicadores convergentes e indicadores do meio externo.

- a) Os indicadores de objectivos são aqueles que evidenciam a realização de resultados tanto em termos absolutos por exemplo, vendas e resultado líquido como em termos relativos por exemplo, quota de mercado e satisfação dos clientes.
- b) Os indicadores de meio são os que expressam a utilização dos recursos disponíveis para a execução do trabalho inerente à construção do TB. Estes traduzem quer a produtividade quer a utilização da capacidade instalada.

- c) Os indicadores convergentes, são aqueles que dizem respeito a objectivos ou meios de acção e que devido à sua importância devem ser integrados no TB.
- d) Os indicadores do meio externo dizem respeito às informações do ambiente externo da empresa e que condicionam bastante todo o seu desempenho. A empresa não tem qualquer tipo de controlo sobre estes, pelo facto de serem externos, como exemplo podem referir-se: o índice bolsista e a taxa de câmbio.

Fase 4

Esta fase prende-se com a quantificação dos indicadores. Já com estes estabelecidos é importante apurar, de preferência mensalmente, o seu resultado. Torna-se relevante o tempo que se demora a obter os resultados para os indicadores seleccionados anteriormente. Se por hipótese académica, um deles só pudesse ser valorizado e actualizado semestralmente, o melhor seria a sua substituição por forma a permitir fazer o mesmo tipo de controlo no tempo ajustado.

Percebe-se que a variável tempo é bastante importante no que toca ao apuramento de resultados dos indicadores, pois pode comprometer os controlos que têm de ser realizados.

Fase 5

A última fase apresentada por Jordan et al. (2011) fundamenta-se na apresentação e funcionamento do TB. Como mencionado anteriormente, os valores dos indicadores devem ser disponibilizados em tempo útil, para que os gestores operacionais tenham tempo de acção para ajustar ou mesmo reformular aspectos que possam estar a originar desvios aos objectivos estipulados.

No que toca aos indicadores seleccionados, é importante ter para cada um, dados sobre: o realizado no ano corrente, o realizado no ano anterior (tendo em conta o período homólogo), o orçamento ou previsão do ano corrente, e, se necessário, a existência de uma nova previsão, dependendo esta das tendências verificadas ao longo do período em análise.

O TB decorre ao longo de cinco fases. Para melhor compreensão das mesmas, apresenta-se a figura 3, na qual é evidenciado o carácter hierárquico de cada centro de responsabilidade e os correspondentes tableaux de bord.

Figura 3: Tableaux de Bord

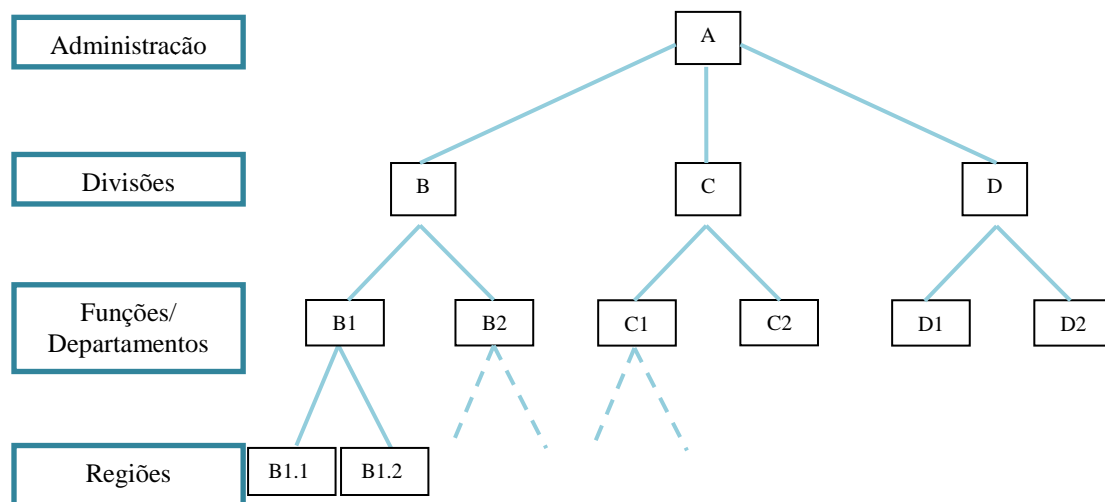


Tableau Bord A = B + C + D
 Tableau Bord B = B1 + B2
 Tableau Bord B1 = B1.1 + B1.2

Fonte: Epstein e Manzoni (1998:192)

Desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, o TB sofreu várias alterações e actualizações, de forma a conseguir acompanhar e ajustar-se à evolução do mundo empresarial. Apesar de ser um modelo muito virtuoso, pois sempre teve como objectivo sintetizar toda a informação, compilando dados de simples interpretação para auxiliar a tomada de decisão, não deixou de ter as suas desvantagens. As lacunas existentes e apontadas por alguns autores como, Kaplan e Norton, levou a que nos anos 90, do século XX, e após vários estudos, surgisse o Balanced Scorecard.

2.2. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard foi um modelo desenvolvido nos Estados Unidos nos anos 90, com o objectivo de preencher as lacunas que existiam nos modelos de referência até à época (Tableau de Bord e Total Quality Management). Para uma melhor compreensão sobre a origem e modo de funcionamento do modelo, passa-se à sua apresentação.

2.2.1. Conceito

Nos anos 80, com o mundo empresarial cada vez mais competitivo, em conjunto com a evolução tecnológica, sucederam-se transformações de grande significado nas organizações, também, pelo fruto da mudança na forma de agir dos gestores. Até então, a atenção e as avaliações feitas nas organizações recaíam nas diversas variáveis financeiras, nos resultados que haviam sido conseguidos, e se estes estavam em linha com o previsto ou se existiam desvios. Saliente-se que nesta altura já era possível, perante a existência de desvios, apurar não só a sua origem como as suas causas.

A evolução que estava a ocorrer com novas abordagens não podia continuar a ficar restrita apenas a avaliações de carácter financeiro. Desta forma, e para acompanhar toda a evolução que sucedia no mundo empresarial, os gestores das organizações começaram a ter em consideração factores não financeiros. Esta mudança de atitude permitiu uma nova abordagem na gestão empresarial, a qual levou a uma alteração de paradigma. Esta nova perspectiva sobre os factores não financeiros complementa a visão, da parte puramente financeira, que existia na estrutura empresarial.

Neste seguimento, David Norton, executivo do Instituto Nolan Norton, e Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, iniciaram um estudo, em 1990, que envolveu diversas empresas americanas. Desta investigação e das suas correspondentes pesquisas surgiu um novo modelo, o Balanced Scorecard. Se, inicialmente, era considerado um modelo que vinha corrigir as desadequadas metodologias aplicadas até então, com o passar do tempo e com a sua própria evolução, tornou-se num instrumento importantíssimo na gestão das empresas.

De acordo com estes dois autores, não era eficaz avaliar uma empresa tendo em conta somente a parte financeira, e por isso ambos vieram mudar essa realidade com o BSC.

O objectivo, como já referido, não era erradicar a parte financeira e os seus indicadores, era complementar com outro tipo de indicadores que envolvessem as áreas não financeiras da empresa. Surgem, por isso, três novas perspectivas:

- Perspectiva clientes;
- Perspectiva processos internos;
- Perspectiva aprendizagem e crescimento.

Ittner e Larcker (1998), reforçam também a utilização e inclusão de medidas não financeiras na avaliação de performance, dado que estas auxiliam numa melhor tomada de decisão. É importante manter a sustentabilidade da organização, e uma das vias, consiste na avaliação da performance utilizando indicadores não financeiros, os quais influenciam de forma directa e indirecta os resultados.

Para Mooraj et al. (1999), de entre as diversas vantagens deste modelo, consideram que o seu aparecimento é relevante devido ao facto da gestão de topo, por estar tão sobrecarregada de dados e informação, ter agora uma ferramenta que a auxilie na gestão e na análise dos indicadores mais importantes. Dispor de demasiada informação pode, muitas vezes, levar à dispersão da análise e a uma actuação tardia, sendo este aspecto crucial para o comprometimento de qualquer negócio.

O Balanced Scorecard, para além do já referido reforça, de forma significativa, a importância na estrutura empresarial, da missão, da visão e da estratégia, claramente definidas e adaptadas aos novos desafios empresariais. De notar que a estratégia é a variável central neste modelo, sendo o elo de ligação de todas as perspectivas que o compõem.

Como já referido, anteriormente, o BSC é composto por quatro perspectivas, em que a cada uma delas estão inerentes objectivos e indicadores, previamente seleccionados, por forma a traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), este modelo, para além de auxiliar no esclarecimento e na comunicação da estratégia, permite gerir e averiguar o grau de eficácia da estratégia adoptada.

Kaplan e Norton em (2001), referem uma característica relevante a qual diferencia este modelo dos demais, ao centrar-se nas três novas perspectivas. O sucesso das organizações passou a estar cada vez mais dependente dos activos intangíveis que compõem a empresa. A chave para a criação de valor está directamente relacionada com a estratégia adoptada, conjuntamente com a boa gestão destes activos.

Marr e Adam (2004), evidenciam no seu estudo as quatro perspectivas que constituem a o BSC, dando ênfase aos activos intangíveis - “intagibles assets”.

Estes autores salientam que, fazem parte dos activos: o capital humano, os sistemas de informação e a componente organizacional. No que respeita ao capital humano, são consideradas variáveis como o conhecimento e as capacidades dos trabalhadores. Nos sistemas de informação são integrados os sistemas e as infra-estruturas tecnológicas presentes na organização. Na componente organizacional incluem-se factores como a cultura e a liderança da empresa.

Drew e Kaye (2007:365) referem que, *“The balanced scorecard can be used for performance evaluation. It can be designed and implemented in such a way that the contributions of the CEO, board and individual directors are clarified and more visible, leading to improved evaluation of their effectiveness in contributing to the firm’s strategic decision processes, plans and direction.”*

A perspectiva da aprendizagem e crescimento como supra referido, tem incluído os activos intangíveis. Estes, pela sua relevância no processo, serão alvo de caracterização posterior.

2.2.2. Visão, Missão e Estratégia

A missão, a visão e a estratégia são conceitos que ainda não tinham sido descritos mas que são fundamentais para a construção deste modelo, bem como para o seu funcionamento.

De acordo com Freire (1997), a visão pode ser definida como os planos que a empresa tem para o futuro sem mencionar a forma como os vai concretizar. A visão é uma componente importante na base de qualquer estratégia, na medida em que é necessária para se proceder à criação de uma adaptada às novas realidades.

Freire (1997:171) refere que *“A explicitação de uma visão dá geralmente origem à missão da empresa, uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro.”*

Desta forma, pode caracteriza-se a missão como a razão de existência da organização. Segundo Pinto (2007), este conceito é estruturante no BSC, pois serve de base de orientação aos colaboradores da empresa constituindo o ponto de partida para delinear a estratégia a ser implementada.

Craig e Moores, (2010:80) referem que, *“Each of the four perspectives are individualised by the organisation around the vision and the mission, and objectives, measures and targets are established accordingly.”*

Após a caracterização da missão e visão, estamos em condições de considerar que a estratégia é o conceito fulcral para o sucesso de qualquer empresa. Tendo em conta a missão e visão, define-se a estratégia, a qual determina a(s) forma(s) como proceder para alcançar o que a organização pretende. Segundo Pinto (2007), para o desenvolvimento de uma estratégia, é necessário, entre outros pontos, olhar para o exterior da organização e avaliar as ameaças e oportunidades, analisar as estratégias alternativas e criar alinhamento. O alinhamento tem que ver com o facto de as pessoas entenderem bem a estratégia, para que dessa forma possam trabalhar em conformidade e obterem os resultados pretendidos.

Da compreensão efectiva da relação entre estes conceitos e a sua importância chega-se ao BSC. No centro deste modelo encontra-se a estratégia, cabendo a esta comandar as perspectivas que o consubstanciam.

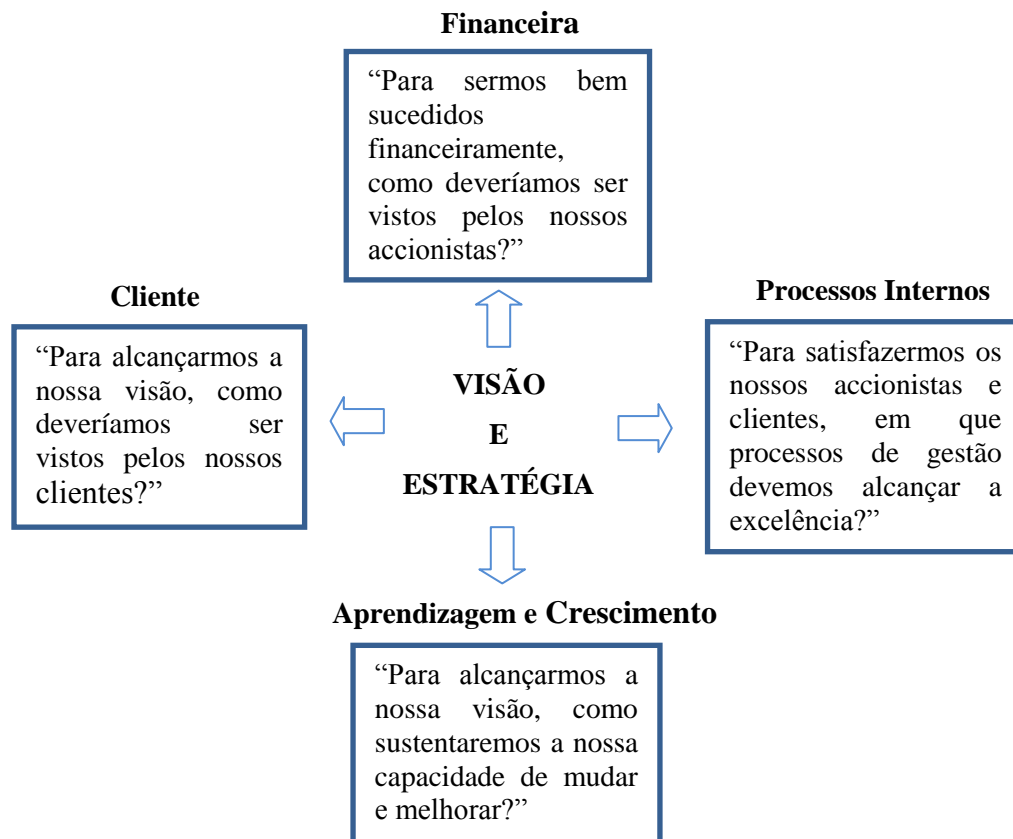
2.2.3. Perspectivas do Balanced Scorecard

Compreender, claramente, o modo de funcionamento deste modelo é fundamental para que seja possível a sua aplicação a um estudo de caso, como é objectivo deste trabalho.

Explicitar cada uma das perspectivas, financeira (a), clientes (b), processos internos (c) e aprendizagem e crescimento (d), que o compõe é determinante para uma eficaz compreensão do modelo.

A figura 4 evidencia a interligação entre as perspectivas em que assenta o BSC, bem como a forma como condicionam o funcionamento umas das outras, constituindo uma visão/acção sistémica. Saliente-se que esta acção, por ser sistémica constitui a chave para o funcionamento do mesmo.

Figura 4: Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton, (1996)

Tal como ilustrado na figura 4, a visão e estratégia são o centro e foco do modelo. De realçar que sem a tradução das mesmas, o funcionamento do modelo fica comprometido.

a) Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira desde sempre esteve presente nos diversos modelos de gestão. Os indicadores financeiros foram e continuam a ser cruciais na condução das organizações, dado que demonstram os seus resultados e, consequentemente, o estado da empresa.

Tendo em conta que nesta perspectiva estão reflectidos os interesses dos accionistas, os objectivos delineados têm de responder a esses mesmos interesses, como a figura 4 demonstra. Traçar metas e objectivos que vão ao encontro das suas expectativas/necessidades é uma tarefa relevante.

Outro aspecto importante prende-se com o facto dos objectivos inerentes à perspectiva financeira servirem para determinar os objectivos das restantes perspectivas, tal como explicado nas relações de causa-efeito (ver ponto 2.2.4).

O quadro 2 pretende evidenciar alguns dos factores críticos referentes à perspectiva em análise, bem como possíveis indicadores de desempenho.

Quadro 2: Perspectiva Financeira

| Como encarar os accionistas? | |
|---|---|
| Factores Críticos | Possíveis Indicadores de desempenho |
| Rendibilidade: Capacidade de gestão de activos e dos resultados. | RCI - Rendibilidade do Capital Investido RCP - Rendibilidade dos Capitais Próprios RV - Rendibilidade das Vendas RPA - Resultado por Acção |
| Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais. | Quota de Mercado Volume de Negócios Taxa de Crescimento Volume de Negócios |
| Criação de Valor: Capacidade de criação de valor para o acionista. | EVA - Economic Value Added CVA - Cash Value Added |

Fonte: Jordan et.al. (2011)

b) Perspectiva Clientes

De acordo com Kaplan e Norton (1997), nesta perspectiva a acção prende-se com a relação da organização com os clientes. De notar que a interligação tem de ser sustentada por uma gestão equilibrada para que se consigam atingir os objectivos financeiros que foram determinados.

A organização tem de iniciar toda esta análise pela identificação do(s) segmento(s) de clientes com os quais pretende manter e/ou potenciar uma relação de mercado. Depois desta identificação, passa-se para a avaliação sobre quais os factores e atributos que os clientes valorizam. A empresa terá de conseguir oferecer aos clientes-alvo aquilo que eles necessitam e valorizam, pois só assim irá conseguir fidelizá-los.

Relativamente a esta temática Mooraj et al. (1999:482) referem que, *“It will include several standard measures such as customer satisfaction and customer retention though in each case these should be tailored to meet the organizational requirements.”*

Estando o(s) segmento(s) de clientes identificado(s), há que definir as medidas a implementar. Estas podem subdividir-se em essenciais e específicas. As medidas essenciais são aquelas que são adoptadas e tomadas independentemente do segmento de mercado, são medidas genéricas, transversais a todos os segmentos. As medidas específicas são aquelas que variam consoante o segmento de mercado escolhido pela organização.

Medidas cuja finalidade são a satisfação, retenção e aquisição de clientes são classificadas como essenciais. As medidas específicas, estão directamente relacionadas com o cliente e com as suas características. Clientes pertencentes a segmentos diferentes têm necessidades e valorizam produtos/serviços diferentes.

As escolhas feitas na perspectiva clientes, terão impactes directos na perspectiva financeira tendo em conta uma gestão cuidada ao nível de todas as variáveis.

O quadro 3 pretende evidenciar uma síntese da perspectiva clientes, tendo em conta alguns factores críticos bem como possíveis indicadores de desempenho.

Quadro 3: Perspectiva Clientes

| Como lidar com os nossos clientes? | |
|---|---|
| Factores Críticos | Possíveis Indicadores de desempenho |
| Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa. | EVA - Economic Value Added RVC - Rendibilidade Vendas/ Cliente |
| Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes. | Índice de Satisfação dos Clientes Tempos de Entrega/ Serviços Cumprimento de Prazos |
| Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescimento nos actuais. | Quota de Mercado Volume de Negócios novos Clientes |
| Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais. | Crescimento volume de negócios com os clientes actuais |

Fonte: Jordan et.al (2011)

c) Perspectiva Processos Internos

De acordo com Pinto (2007), nesta perspectiva o objectivo essencial é seleccionar processos que permitam à empresa atingir a excelência. Esta pressupõe, além de clientes completamente satisfeitos com os produtos ou serviços prestados, resultados financeiros galvanizadores de novas perspectivas, novas metodologias e novas actuações.

Sendo o objectivo da empresa reter, cativar e adquirir novos clientes e com isso atingir bons resultados financeiros, é estritamente necessária a implementação de bons processos de optimização de gestão. A escolha destes, depende da estrutura da própria organização, do meio envolvente e da estratégia adoptada.

Craig e Moores, (2010:80) referem que, “*The internal process perspective captures the critical organizational activities that will determine the means by which the company will achieve, the differentiated value proposition and the productivity improvements for the financial objectives.*”

O BSC dá um auxílio importante na escolha dos melhores processos a serem implementados na organização. Nos casos em que estes já tenham sido adoptados pela

empresa e não tenham sido os mais adequados, o BSC permite a revisão dos mesmos. Esta revisão pode passar pela sua actualização ou pela supressão e consequentemente a criação de novos processos.

O quadro 4 pretende evidenciar alguns factores críticos bem como possíveis indicadores de desempenho, da perspectiva em análise.

Quadro 4: Perspectiva dos Processos Internos

| Quais os processos que geram valor? | |
|--|--|
| Factores Críticos | Possíveis Indicadores de desempenho |
| Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções. | Tempo de Ciclo Prazos de Execução |
| Racionalização: Eliminar as actividades que não são geradoras de valor. | Custo unitário do produto |
| Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço. | Taxa de rejeição Conformidades |
| Eficiência e Eficácia: Optimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados. | Produtividade Taxa utilização da capacidade |

Fonte: Jordan et.al (2011)

De notar que a implementação dos processos é crucial para o funcionamento da perspectiva clientes que posteriormente vai reflectir-se no desempenho financeiro.

d) Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva aprendizagem e crescimento ocupa um lugar estruturante e de base e, por isso, é vista como propulsora do Balanced Scorecard, pois dela depende todo o funcionamento do modelo.

Os activos intangíveis, bem como a capacidade dos sistemas de tecnologias de informação da organização terão de ser observados nesta perspectiva.

O capital humano de qualquer organização, é o responsável pela condução e execução das tarefas que são desenvolvidas na empresa, por isso este não pode carecer de criatividade e espírito de inovação, sendo cada vez mais considerado como vantagem competitiva de elevado relevo. Ter as pessoas certas, nos locais certos, a desempenharem as funções certas e com elevados factores de motivação associados, potencia largamente a probabilidade da organização ter sucesso. Situações de tensão, conflito ou insegurança, terão de ser prevenidas, dado que influenciam muito negativamente o desempenho dos colaboradores. Estas influências negativas dão origem, muitas vezes, ao incumprimento das metas e objetivos traçados, comprometendo no final, os resultados financeiros da organização.

O quadro 5 pretende evidenciar alguns factores críticos bem como possíveis indicadores de desempenho, da perspectiva aprendizagem e crescimento.

Quadro 5: Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

| Quais os processos que geram valor? | |
|---|--|
| Factores Críticos | Possíveis Indicadores de desempenho |
| Inovação: Capacidade dos trabalhadores apresentarem novas ideias. | Número de Novas Ideias Apresentadas Número de novos Produtos/ Serviços |
| Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento. | Índice de Satisfação do Pessoal Montante de Prémios e Incentivos |
| Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos. | Número de Colaboradores Qualificados Número de Horas de Formação |
| Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico. | Número de postos de trabalho informatizados Investimento em tecnologias de informação por trabalhador |

Fonte: Jordan et.al (2011)

Após a caracterização de cada uma das perspectivas, torna-se pertinente abordar a forma como cada uma delas pode influenciar as restantes, bem como o funcionamento de todo o modelo. Neste seguimento, passa-se para abordagem sobre as relações de causa-efeito.

2.2.4. Relações de Causa-Efeito e Mapa Estratégico

Na construção do BSC, existe um factor que não pode ser desvalorizado, que são as relações de causa-efeito. Estas relações, que são estabelecidas entre as quatro perspectivas, são uma característica e particularidade do modelo em causa.

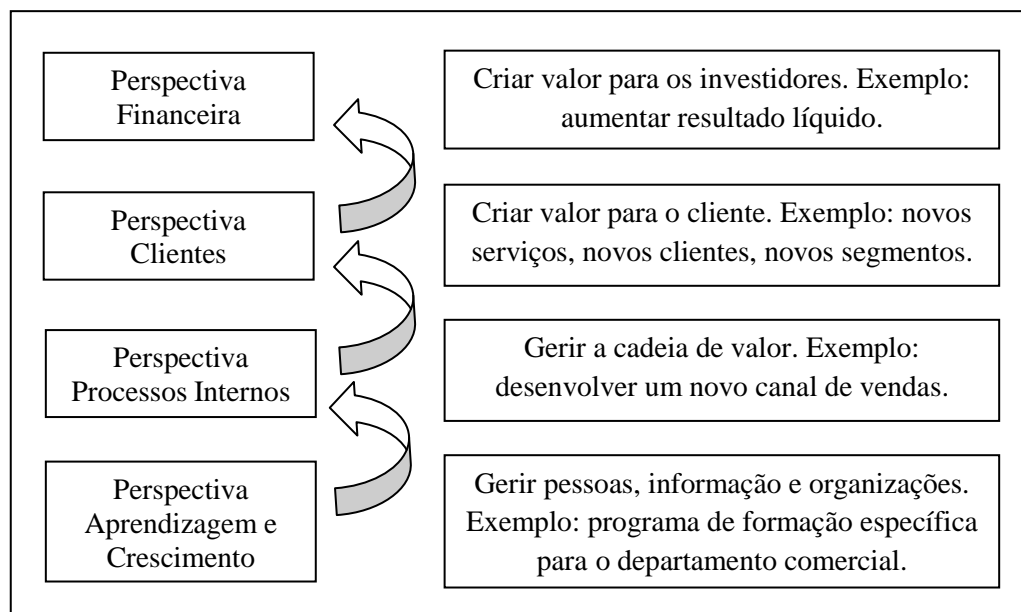
De acordo com Pinto (2007), delinear qual ou quais os objectivos financeiros, constitui a primeira fase para o conhecimento/estudo das interligações nas relações de causa-efeito. Depois destes definidos, estão criadas as condições para determinar os que pertencem às restantes perspectivas.

Após a determinação dos objectivos financeiros, passa-se para:

- a perspectiva clientes, a qual tem como finalidade auxiliar no alcance dos objectivos financeiros, anteriormente determinados, tendo sempre em conta a relação sistémica e constante estabelecida entre eles;
- a perspectiva processos internos, assenta no delinear dos objectivos da perspectiva anterior e, ao mesmo tempo, sustenta os resultados conseguidos nessa mesma perspectiva;
- a perspectiva aprendizagem e crescimento, cuja determinação de objectivos é crucial para o funcionamento e alcance dos mesmos nas restantes perspectivas, constitui um “motor de arranque” para o funcionamento do modelo. Quaisquer decisões erróneas, aqui tomadas, repercutir-se-ão nas restantes, comprometendo o funcionamento de todo o modelo e, consequentemente, o sucesso da empresa.

A figura 5 representa, de forma simplificada, as relações de causa-efeito e a forma como estas são estabelecidas entre as diferentes perspectivas.

Figura 5: Relações de Causa-Efeito



Fonte: Pinto, (2007)

Ao analisar a figura acima, constata-se que o sentido das relações estabelecidas é ascendente. É a perspectiva da aprendizagem e crescimento que constitui a base que desencadeia todo o funcionamento do modelo. Tal como referido anteriormente, esta perspectiva serve de suporte às restantes, na medida em que as condiciona no desempenho.

De notar que na determinação dos objectivos, a ordem não é ascendente, mas sim descendente, ou seja, a determinação destes inicia-se na perspectiva financeira e termina na perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Apesar da pertinência na utilização das relações de causa-efeito, surgiram problemas aquando da sua implementação, que se prendiam, essencialmente, com o não entendimento destas relações por parte das pessoas que trabalhavam na organização. Para tentar solucionar este problema, da forma mais célere, criaram-se os mapas estratégicos.

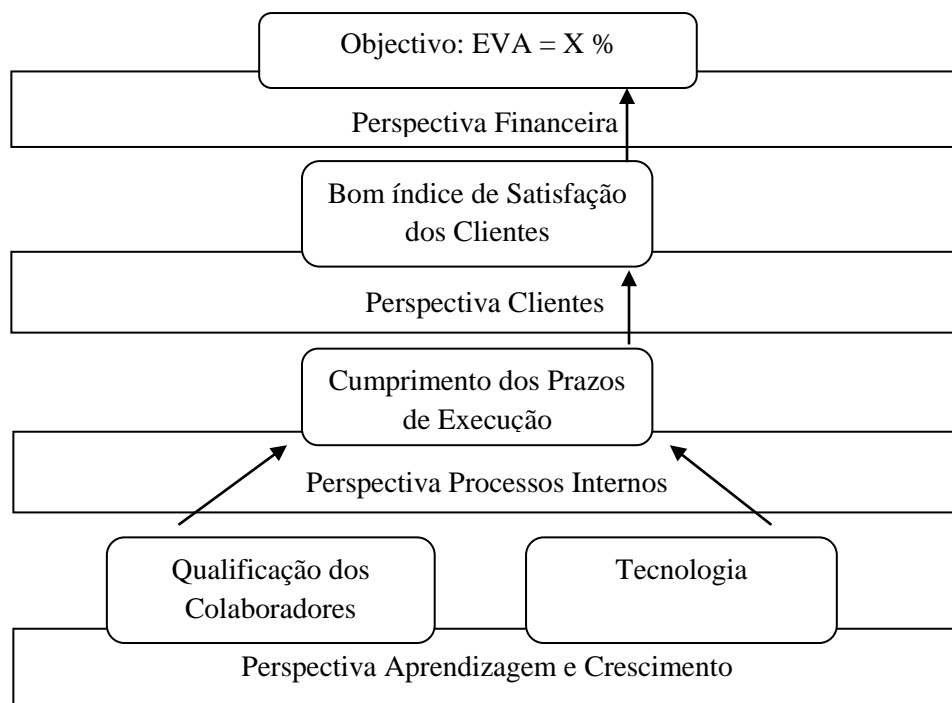
Na concretização destes mapas era fundamental o esclarecimento de como e para quem a empresa cria valor. Muitas vezes, as pessoas que laboravam na organização não compreendiam a estratégia, e é aqui que os mapas estratégicos assumem a relevância a que se destinam. Com estes, os colaboradores conseguem compreender melhor todo o

ciclo da organização e a estratégia adjacente à mesma, sendo esta fundamental para o desenvolvimento da empresa.

De realçar que a elaboração dos mapas estratégicos pressupõe a existência de relações causa-efeito entre as quatro perspectivas pois, só assim, é possível equilibrar o modelo e tornar clara, para todos, a estratégia implementada.

Jordan et al. (2011), tomam como exemplo um mapa estratégico, o qual é apresentado na figura 6.

Figura 6: Mapa Estratégico



Fonte: Jordan, et. al (2011)

Na figura 6, podemos verificar que o objectivo principal é obter um EVA = X %. Este objectivo é do domínio da perspectiva financeira e, é a partir deste que se vão delinear os restantes.

Estando o objectivo da perspectiva financeira determinado, passa-se para a análise da perspectiva clientes. Jordan et. al (2011), propõem um bom índice de satisfação dos clientes para conseguir atingir um EVA = X%.

Continuando na análise da figura 6, passa-se para a determinação do objectivo da perspectiva dos processos internos, onde os autores propõem o cumprimento de prazos de execução. Este objectivo vai influenciar directamente a satisfação dos clientes, o qual é delineado na sua perspectiva. O cumprimento dos prazos de execução influencia o índice de satisfação dos clientes.

Por fim chega-se à última perspectiva, onde se destacam dois objectivos: a qualificação dos colaboradores e a tecnologia. No entender dos autores, estes são importantes para se conseguir prazos de execução razoável, os quais levarão a um bom índice de satisfação dos clientes que por sua vez conduzirá a um $EVA = X\%$.

Face ao exposto, é claro que os dois últimos objectivos definidos são essenciais para que o desenvolvimento deste processo ocorra com a eficácia pretendida.

Ainda tendo como base a análise da figura 6, se por ventura, alguns dos objectivos estiverem desadequados, devem ser alvo de revisão e proceder-se à sua substituição por outro(s).

A substituição de objectivos na perspectiva dos processos internos, os anteriormente definidos na aprendizagem e crescimento, também devem ser alvo de reanálise, para que se proceda aos correspondentes ajustes.

Volta-se a realçar a importância que assume a compreensão do mapa estratégico pelo colaborador. É assim que este constrói a sua própria fidelização ao processo produtivo constituindo uma mais-valia para a concretização dos macro objectivos delineados na estratégia empresarial.

2.3. Comparação entre os Modelos

Após a exposição realizada, sobre a caracterização sobre o Tableau de Bord e o Balanced Scorecard, proceder-se-á à comparação dos dois modelos, salientando as principais semelhanças e diferenças, para que se torne mais claro as suas virtualidades e algumas ineficiências.

Como anteriormente referido, tanto o TB como o BSC são modelos que surgiram com o objectivo de auxiliar na gestão e na avaliação da performance das organizações. Apesar das suas vantagens e desvantagens são, predominantemente os mais utilizados em termos empresariais, devido entre outras razões, ao facto de serem sintéticos.

2.3.1. Semelhanças

Apesar de serem modelos com origens geográficas e períodos temporais distintos, os dois acabam por ter aspectos em comum dado que, entre outros, ambos avaliam a performance das empresas utilizando uma metodologia semelhante. Veja-se o quadro 6.

Quadro 6: Semelhanças entre Tableau de Bord e Balanced Scorecard

| Tableau de Bord e Balanced Scorecard |
|---|
| - Auxiliam na gestão das organizações. |
| - Têm em consideração indicadores financeiros e não financeiros. |
| - A informação que integram, é simples e de rápida análise, com vista à tomada de decisão. |
| - Os objectivos e os meios de acção, são tomados em linha de conta nos dois modelos. |
| - Promovem a comunicação em termos internos, de forma a facilitar a mudança, se necessário. |

Fonte: Construído a partir de Jordan et al (2011) e Russo (2009)

2.3.2. Diferenças

É de salientar que existem várias e significativas diferenças entre as duas ferramentas. De entre todas, salienta-se que o TB dá maior relevância às variáveis económico-financeiras, enquanto que o BSC contribui, com grande inovação, para uma análise mais profunda quando transforma os factores intangíveis num grande potencial em termos de informação, controlo e visão global da empresa. Por forma a evidenciar algumas diferenças entre estes dois modelos, apresenta-se o quadro 7.

Quadro 7: Diferenças entre Tableau de Bord e Balanced Scorecard

| Tableau de Bord | Balanced Scorecard |
|--|---|
| - Concebido em França por engenheiros de produção, nos anos trinta, século XX. | - Surgiu nos Estados Unidos, na sequência de estudos realizados em várias empresas. Modelo apresentado por David Norton e Robert Kaplan, anos noventa, século XX. |
| - Focalizado mais na parte operacional | - Focalizado mais na estratégia da empresa |
| - Os objectivos estabelecidos dependem da sensatez e experiências dos gestores que os definem. Os gestores que estabelecem os objectivos devem saber qual o melhor caminho a percorrer para atingirem os mesmos. | - Os objectivos são uma das variáveis que entram em cada perspectiva do modelo. É um modelo que já está de certa forma formatado, auxiliando assim o gestor na implementação da estratégia. |
| - Definição de objectivos e planos de acção → Definição dos indicadores de desempenho. | - Definição de objectivos (mediante estratégia) → Definição de factores críticos → Planos de Acção. |

Fonte: Construído a partir de Jordan et al (2011) e Russo (2009)

3. Razões para Implementar o BSC numa organização

Identificadas e caracterizadas as principais fundamentações do TB e BSC bem como a apresentação de semelhanças e diferenças, os objectivos considerados mais relevantes para que se criem informações, conceitos e um conjunto de processos organizacionais, foram explicitados. A base de um sistema de gestão estratégica que promova o sucesso sustentado a longo prazo na empresa, assim como uma análise prospectiva de processos internos, foi também relevada. Sistemas articulados com metas sustentadas e com pessoas motivadas e vinculadas à importância do seu desempenho operacional, para o sucesso sustentado da estrutura empresarial, constituiu mais um tema de relevância no presente trabalho.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) a escolha pelo desenvolvimento e implementação do BSC em detrimento de outro modelo avaliação, fundamenta-se nos seguintes aspectos:

- Constitui uma ferramenta de análise e melhoria da performance;

- A empresa é uma estrutura dinâmica, e por isso, mutante pelo que esta ferramenta é um bom auxiliar que se adapta à evolução/crescimento da mesma;
- O modelo assenta numa metodologia com relevância no estudo da cultura organizacional da empresa;
- Permite um acompanhamento dos indicadores utilizados tendo em conta uma sistemática reorganização e reformulação dos mesmos;
- Diferencia de forma objectiva e ponderada a articulação entre os indicadores utilizados e os objectivos transversais à estrutura empresarial.

Wiersma (2009:241) refere que, *“Some firms used the scorecard as a management by objectives system, where targets were used and rewards were based on achieving those targets. In contrast, other firms used the BSC as an information system to provide their managers with a tool to improve performance.”*

Dado que o BSC se centra predominantemente na vertente da estratégia, dos activos da empresa, sejam eles tangíveis ou intangíveis e, estes últimos, serem considerados cada vez mais preponderantes para o sucesso de qualquer organização, este modelo é o mais apropriado a ser implementado, comparativamente ao TB.

4. Implementação do Balanced Scorecard nas Organizações:

Análises de Casos

Visto a importância do modelo e as razões que levam à sua implementação nas organizações, torna-se pertinente, antes de avançar para o estudo de caso, analisar como outros autores/ investigadores procederam à implementação do BSC. É de todo o interesse analisar como na prática pode ser implementado em diferentes organizações, e com isso, poder de algum modo acrescentar valor ao trabalho que será posteriormente desenvolvido.

Após leitura e análise pormenorizada de alguns estudos de caso realizados, torna-se importante a descrição dos cinco exemplos escolhidos dos autores: Dinis (2010), Freitas (2009), Ferreira (2012), Ribeiro (2009), Mota (2011) . Na selecção foi tido em linha de

conta os sectores de actividade a que cada organização pertencia, e se as mesmas operavam no mercado nacional.

O contraste entre as diferentes realidades é importante, no sentido de se poder comparar e analisar os diferentes indicadores utilizados. A análise crítica é preponderante para a realização do estudo que será posteriormente desenvolvido.

Com vista ao esclarecimento de como os autores realizaram os seus estudos de caso, serão focados e desenvolvidos quatro pontos por forma a resumir o trabalho feito pelos mesmos. Os quatro pontos são:

- Apresentação da Empresa;
- Metodologia Utilizada;
- Apresentação e análise dos dados;
- Conclusões.

4.1. Implementação do Balanced Scorecard à Imporvenda – produtos alimentares, SA.

Apresentação da Empresa:

A Imporvenda, SA é uma empresa de pequena dimensão, apresentando um volume de negócios no último ano (2009) de 5.149.939€, com sede em Famalicão que se dedica à importação e comercialização de bacalhau salgado seco e salgado verde.

É uma organização que, segundo o trabalho realizado por Dinis (2010), tem vindo a crescer em volume de negócios. No que respeita ao poder de decisão, este é muito centralizado, passando todas as decisões pelo único administrador da empresa.

Metodologia Utilizada:

Este estudo de caso tem como principal objectivo analisar a performance da Imporvenda, SA e aplicar indicadores de desempenho integrados na metodologia do BSC. De notar que a organização em questão não tinha nenhum modelo de gestão implementado, nem nenhum plano estratégico definido.

Tendo por base o enunciado acima, alguns dos objectivos definidos pela autora foram:

- a) Apresentação da empresa e respectiva caracterização
- b) Clarificação da estratégia
- c) Sugestão de indicadores para cada uma das perspectivas
- d) Construção do mapa estratégico

As pesquisas realizadas e os dados extraídos para a concretização do trabalho foram efectuados no decorrer de um estágio realizado na empresa, junto dos responsáveis de cada um dos departamentos/sectores, bem como do sistema informático da organização.

A amostra seleccionada para a realização do estudo de caso é referente ao período compreendido entre 2005 e 2009.

Apresentação e Análise de dados:

Tendo em conta todos os factores acima referidos, para a aplicação do Balanced Scorecard à empresa em estudo, a autora teve, primeiramente, de definir conceitos como visão e missão para posteriormente traduzir a estratégia. De notar que a descrição destes dois conceitos é importante para a definição e clarificação desta última.

Após a clarificação da estratégia, a autora passou à selecção dos indicadores a incluir em cada uma das perspectivas, explicando na apresentação de cada um, a fórmula de cálculo, a finalidade e a métrica.

O quadro 8 foi elaborado pela autora e utilizado para sintetizar os indicadores seleccionados para cada uma das perspectivas, tendo em conta os objectivos definidos.

Quadro 8: Balanced Scorecard - Imporvenda, SA

| Perspectiva | Objectivos Performance | Indicadores Performance |
|----------------------------|--|--|
| Financeira | Aumento do volume de negócios | Volume de negócios |
| | Manter a solidez financeira | Autonomia financeira |
| | | Liquidez geral |
| | | Tesouraria líquida |
| | | Ciclo de caixa |
| | Controlar o risco | Grau de alavanca combinado |
| | Melhorar a rentabilidade | Rentabilidade dos capitais próprios |
| | | Rentabilidade bruta das vendas |
| | | Resultado Líquido |
| Cliente | Satisfação | Índice de Satisfação |
| | | Prazo Médio Recebimentos |
| | Imagem da instituição | Número de novos clientes |
| | | Total das vendas por novos clientes |
| | | Número de referências nos média |
| | | Número de reclamações |
| Processos Internos | Promover a eficiência | Taxa de concentração de compras |
| | | Tempo de resposta às encomendas |
| | Promover o uso racional dos recursos | CMVMC |
| | Promover o cumprimento de normas relativas a higiene e segurança no trabalho | Número horas de formação nesta área |
| | Inovação do produto | Número de novos produtos criados |
| | | Vendas totais por novos produtos |
| | Aumentar a produtividade | Valor acrescentado bruto |
| | | Produtividade do trabalho |
| | | Produtividade salarial |
| Aprendizagem e Crescimento | Desenvolver competências | Número médio de horas de formação |
| | | Know-how do capital humano |
| | Aquisição de novas competências | Número de estagiários contratados |
| | Optimizar tecnologicamente a instituição | Implementação de novos programas informáticos e serviços |
| | Promover o Empowement | Índice de satisfação dos colaboradores |
| | Alianças com empresas de interesse | Número de alianças criadas com outras instituições |
| | Investigação e Desenvolvimento | Gastos em Investigação e Desenvolvimento |

Fonte: Dinis, (2010)

As pesquisas e estudos realizados pela autora juntamente com a definição da estratégia da empresa e a sua dinâmica interna, levaram a que fossem seleccionados estes objectivos e indicadores. Realça-se que no final da análise de cada perspectiva, foram feitas propostas para o alcance dos objectivos, mas nenhuma delas foi quantificada, por isso a ausência das correspondentes metas.

Definidos e retratados os objectivos e indicadores de performance referentes a cada perspectiva, chega-se à construção do mapa estratégico, um ponto fundamental na implementação e construção do Balanced Scorecard. É importante que todos os colaboradores compreendam a estratégia implementada e objectivos para os quais trabalham.

Note que os objectivos e indicadores escolhidos para esta organização não têm de ser os mesmos na realização do mesmo tipo de trabalho direccionado para outra(s) empresa(s). Cada organização tem a sua realidade e necessidades de acção/ intervenção diferentes.

Conclusões:

Actualmente, com a competitividade que existe no mundo empresarial, é imperativo para uma organização ter aliada a si um sistema que permita planear e controlar as suas actividades por forma atingir os objectivos delineados.

Pelo facto de a Imporvenda não ter associado a si um modelo de avaliação de performance até à data, a autora achou interessante aplicar o Balanced Scorecard a esta organização, que se caracterizava por ter um considerável volume de negócios e alguma expressão no mercado em que estava inserida

Após a selecção de indicadores, construção do scorecard e respectiva análise do que foi desenvolvido, retiraram-se algumas conclusões. Relativamente à perspectiva financeira, verificou-se que a empresa necessitava de melhorar a sua solidez financeira, por forma a garantir a criação de valor para o accionista. Em termos de vendas o objectivo é que as mesmas aumentem, através da expansão para novos mercados. Em relação ao prazo médio de recebimentos, seria importante reduzir o número de dias.

Na perspectiva clientes, a autora alerta para a diversificação do leque de produtos, na procura da diferenciação face à concorrência. Uma boa imagem da empresa junto dos

clientes é crucial, a satisfação dos mesmos não deve ser descurada, para conseguir garantir vendas ou aumentá-las.

No que respeita às duas últimas perspectivas, processos internos e aprendizagem e crescimento, a autora refere que a melhoria da capacidade de gestão interna bem como o cumprimento de normas ligadas ao ambiente, higiene e segurança no trabalho podem contribuir para o aumento da agressividade comercial. A melhoria dos índices de produtividade e a redução de desperdícios são pontos a ter em consideração na análise.

A autora aponta ainda algumas limitações do seu estudo, sendo a falta de dados de cariz não financeiro, uma das principais limitações. Certas informações deste cariz só começaram a ser trabalhadas a partir de 2010, com a entrada de uma nova responsável de recursos humanos.

Para investigações futuras, o desenvolvimento de indicadores mais consistentes e mais elaborados, relativamente a activos intangíveis seria uma boa aposta.

4.2. Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa prestadora de serviços de software.

Apresentação da Empresa:

O presente estudo de caso foi realizado a uma empresa prestadora de serviços de software, com o nome de Wipro Retail. É uma organização especializada na implementação de soluções de tecnologias de informação, que manifestou interesse em ter um modelo que a auxiliasse no acompanhamento, medição e avaliação das suas actividades, sempre de acordo com a estratégia definida.

Pelo facto de o Balanced Scorecard já ter sido alvo de alguns estudos e evoluções e por ser um modelo bastante completo que tem por base a estratégia da organização, foi o modelo adoptado por Freitas (2009), na realização do estudo de caso.

Metodologia Utilizada:

Para um melhor conhecimento e esclarecimento do modelo Balanced Scorecard, o autor efectuou pesquisas sobre o modelo recorrendo a teses, livros, revistas e artigos científicos. Recorreu também a estudos realizados neste segmento de mercado da indústria de serviços de software.

Após a recolha e realização da revisão da literatura, o autor procedeu à criação do modelo genérico em que o pudesse aplicar a qualquer empresa deste segmento de mercado. Para isso agrupou informação acerca da mesma através de várias organizações onde, identificando as sinergias, conseguiu desenhar um modelo ideal a aplicar a qualquer organização deste ramo.

Mediante concepção de um modelo genérico, procedeu-se à sua aplicação, mas agora a uma empresa específica, a Wipro Retail, que permitiu apurar a aplicabilidade da proposta do modelo genérico. Posto isto, chegaram-se a algumas conclusões, que serão mencionadas posteriormente e limitações encontradas na realização deste estudo de caso.

Apresentação e Análise de dados:

Freitas (2009), começa por fazer uma abordagem à indústria de software para posteriormente proceder à caracterização da missão, visão e estratégia. Esta indústria é caracterizada por ser muito competitiva, e o conhecimento das necessidades dos clientes é imperativo, para lhes conseguir oferecer as melhores soluções no sentido de melhorarem a performance dos processos e negócios.

São também mencionados alguns valores, que são tidos em consideração aquando da determinação de objectivos, indicadores no modelo implementado à Wipro Retail. Destacam-se então, a satisfação e criação de valor para o cliente, a excelência na prestação de serviços, agir com integridade e respeito. Posto isto, reúnem-se as condições para a delineação dos objectivos e indicadores a ter em cada uma das perspectivas.

Um aspecto importante são também as metas propostas, no sentido de melhorar a performance da empresa. Deste modo, o autor para cada indicador apresenta uma proposta. No quadro 9, conseguir-se-á visualizar uma matriz do modelo.

Quadro 9: Balanced Scorecard – Wipro Retail

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|-------------------|
| Financeira | Crescimento Económico | Lucro de negócio | Aumento de 15% |
| | | EBIT | Aumento de 30% |
| | | Taxa de crescimento | Aumento de 15% |
| | Rendimento do Projecto | Lucro bruto | 90.000K€ |
| | | Lucro por funcionário | 150 K€ |
| | Redução de Custos | Custo serviço vendido | 10 K€ |
| | | Custos orçamentados | Decréscimo de 5% |
| Cliente | Satisfação do cliente | Número de clientes | 20 |
| | | Taxa de retenção | 93% |
| | Aumentar as vendas | Crescimento de vendas | Aumento de 23% |
| | | Vendas p/ serviço | Aumento de 15% |
| | Lealdade | Contratos longo termo | 10 |
| | | Fidelidade cliente | 85% |
| | Respeitar Compromissos | Entregas atempadas | 90% |
| | | DIFOT | 90% |
| Processos Internos | Aumentar a Eficiência | Taxa reutilização | 40% |
| | | Taxa retrabalho | Decréscimo de 10% |
| | Optimizar Processos | Não conformidades | 3 |
| | | Erros | Decréscimo de 20% |
| | Redução Tempo de Ciclo | Tempo de entrega | Melhoria de 20% |
| | | Taxa de entregas pontuais | 90% |
| Aprendizagem e Crescimento | Aumentar Capacidades dos Colaboradores | Índice de produtividade | Aumento de 20% |
| | | Func. c/ curso superior | 95% |
| | Formações | Número de formações | 5 |
| | Investigação e Desenvolvimento | Projectos inovação | 10 |
| | | Publicações | 15 |
| | Parcerias | Proj. entidades científicas | 10 |
| | Satisfação do Colaborador | Índice motivação | Aumento de 30% |
| | | Taxa de absentismo | Decréscimo de 20% |

Fonte: Freitas, (2009)

A escolha destes objectivos e indicadores, tiveram por base pontos similares entre as empresas que pertencem a esta indústria.

Após esta síntese, com os objectivos associados às perspectivas, o autor procedeu à construção do mapa estratégico. Este mapa vem auxiliar na compreensão do impacto das tarefas realizadas, na criação de valor, tendo em conta o alcance dos objectivos determinados.

A interligação entre os objectivos de cada perspectiva, a forma como eles implicam a realização uns dos outros torna-se uma mais-valia na compreensão e na intervenção, caso seja necessária, de substituição de algum objectivo, por forma a reajustar o modelo.

Conclusões:

Por ser uma organização inserida na indústria de software, pela alta competitividade do sector, onde as actualizações tecnológicas são cruciais, foi de todo o interesse desenvolver um modelo que auxiliasse nas tomadas de decisão e na melhoria da sua performance.

O autor defende que já foram realizados vários estudos e pesquisas, no sentido de apurar as mais-valias do Balanced Scorecard. Os testes feitos e as várias publicações consultadas, demonstram que este modelo, se for devidamente aplicado, acrescenta valor à organização em causa. A adopção de metodologias existentes na aplicação do modelo conduz a um processo mais fácil e rápido, independentemente das especificidades inerentes à organização

Cada vez mais as empresas, independentemente do sector em que operam, necessitam de operacionalizar a estratégia e para isso necessitam de modelos estruturados e sustentáveis que as auxiliem nessa tarefa.

No que respeita a investigações futuras, o autor refere que seria de todo o interesse o desenvolvimento deste modelo numa plataforma informática. Outro aspecto a ter em consideração prende-se com o facto de o próprio modelo poder ser alvo de actualizações/ mudanças no sentido de o ajustar à realidade da empresa e à sua envolvente.

4.3. Aplicação do Balanced Scorecard à empresa Bosch Security Systems. Ferreira (2012)

Apresentação da Empresa:

No seguimento da revisão da literatura realizada sobre o modelo Balanced Scorecard, Ferreira (2012) achou que havia todo o interesse em implementar o modelo numa organização como a Bosch Security Systems. Esta organização havia tido este modelo implementado há dois anos atrás, contudo pela falta de ligação à estratégia da empresa, a direcção optou por abandoná-lo, ficando sem qualquer modelo de avaliação de performance implementado.

A Bosch Security Systems é uma multinacional holandesa, pertencente ao grupo Bosch, que em 2004 entra no mercado português, adquire o negócio de sistemas de segurança da Philips. Dedicando-se à comercialização e distribuição de equipamentos de segurança, utilizou o “know-how” da Philips, assumindo uma posição de liderança no mercado da segurança em Portugal.

Metodologia Utilizada:

Para que uma organização atinja um bom nível de desempenho necessita de modelos que auxiliem na gestão e na avaliação da performance. Neste sentido, o autor apostou na implementação do BSC na Bosch Security Systems, organização na qual trabalha há quatro anos.

O trabalho desenvolvido foi dividido em duas etapas: a primeira integra a revisão da literatura, bem como a apresentação da empresa e análise do meio envolvente; a segunda compreende a implementação e desenvolvimento do modelo na organização em questão.

O autor optou pela utilização do método do estudo de caso. O acesso aos dados e a cooperação dos colegas, incluindo a gestão de topo, foi crucial para a realização deste trabalho. Outro factor preponderante para o sucesso da construção do modelo prendeu-

se com o conhecimento detido do negócio da empresa e das práticas de gestão subjacente à mesma.

Apresentação e Análise de dados:

Tal como enunciado anteriormente, a empresa alvo do estudo de caso opera no mercado da segurança, em que as principais áreas de negócio são: o sistema de vídeo vigilância, os produtos de evacuação por voz e sistemas de conferência, sistemas de detecção de intrusão e sistemas de detecção de incêndios. Realça-se que das quatro áreas, o sistema de vídeo vigilância representa cerca de 70% do volume de negócios da organização.

Para manter a liderança de mercado, a empresa aposta essencialmente na melhoria dos processos internos e na inovação de produtos que possam de alguma forma ser diferenciadores, sempre com vista a satisfação do cliente. Após apresentação da missão, visão e estratégia, o autor passa para a descrição dos objectivos, associados a cada uma das perspectivas.

Quadro 10: Balanced Scorecard – Bosch Security Systems

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|-------------------|--|---|---------------------------------|
| Financeira | Aumentar as vendas | Volume de vendas | Definido no orçamento |
| | Controlar custos e garantir margens dos produtos | Evolução de custos gerais, margens por unidade de negócio | Definido no orçamento de custos |
| | Garantir resultado positivo | Resultado operacional | Resultado operacional > 0 |
| Clientes | Garantir a satisfação dos clientes | Índice de satisfação total dos clientes | >= 80% |
| | Ser líder de mercado | Quota de mercado | 1º Lugar |
| | Aumentar número de contrato de clientes | Número total de contrato de clientes | >= ao ano anterior |
| | Reforçar aposta em novas gamas de mercado | Volume de vendas em novas campanhas | Targets de lançamento |

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|-----------------------------------|---|---|----------------------------|
| Processos Internos | Manter certificação ISO 9001:2008 - gestão de qualidade | Certificação ISO 9001:2008 | Manter a certificação |
| | Aumentar utilização do recente sistema de encomendas "online" | Número total de clientes que utilizam o sistema de encomendas "on line" | Crescer em % de utilização |
| | Desenvolver "cross selling" | Valor das vendas que resultam de projectos "cross selling" | Targets definidos |
| | Aumentar a qualidade do produto e serviço | Número de quantidade de devoluções, número de reclamações | Targets definidos |
| Aprendizagem e Crescimento | Forte aposta na formação interna e desenvolvimento profissional dos colaboradores | Horas formação interna | Cumprimento do plano |
| | Forte aposta na formação a parceiros e clientes comerciais | Horas a clientes/parceiros comerciais | Cumprimento do plano |
| | Garantir elevado nível de satisfação de colaboradores | Índice de satisfação de colaboradores | $\geq 90\%$ |

Fonte: Ferreira, (2012)

No quadro 10, é possível visualizar objectivos, indicadores e metas definidos para integrarem o Balanced Scorecard da Bosch Security Systems.

A empresa tem a sua estratégia muito focada nas vendas, em que o crescimento destas e o alcance dos volumes de facturação por unidade de negócio são fundamentais. Ainda dentro desta área financeira destaca-se o controlo dos gastos, que é feito tendo por base o orçamento de custos.

No que respeita à perspectiva clientes interessa à empresa ir de encontro às reais necessidades do cliente, por forma a oferecer o melhor produto/serviço do mercado. Para que o cliente percepcione esta diferenciação, a organização tem de ter subjacente processos internos que primam pela excelência, O investimento em formação e novas tecnologias, bem como a preocupação com a satisfação dos colaboradores no

desempenho das suas actividades, são também pontos-chave para a boa performance. De notar que este último ponto contribui/ influência os níveis de produtividade, um aspecto também de extrema importância.

Conclusões:

A avaliação da performance é um ponto cada vez mais importante e integrante nas empresas. Desta forma e para que a gestão das mesmas seja feita de forma eficiente e eficaz, são utilizados modelos como o Balanced Scorecard. Este modelo pressupõe quatro perspectivas, em que a cada uma delas estão associados objectivos, indicadores e metas, tendo em conta a estratégia determinada.

É mencionado um outro ponto inerente a este modelo são os mapas estratégicos, através dos quais, os colaboradores conseguem ter uma visão da cadeia de valor da organização e a relevância das suas tarefas, percebendo em que medida conseguem participar na criação de valor para a empresa.

No seu estudo é referido também algumas limitações encontradas na realização do mesmo, nomeadamente, o facto de a empresa partilhar alguns serviços internos com a Bosch, podendo isso dar origem a alguns entraves no sistema.

4.4. Aplicação do Balanced Scorecard à empresa Rodoviária do Tejo.

Apresentação da Empresa:

A Rodoviária do Tejo é uma empresa que se dedica ao transporte público de passageiros. De acordo com Ribeiro (2009), em 1992 a empresa foi privatizada e actualmente o seu conselho de administração é composto por dois grandes accionistas, pertencentes a dois grupos económicos, Barraqueiro e Internorte.

Em termos geográficos, a empresa está dividida em quatro regiões: Torres Novas, Leiria, Santarém e Caldas da Rainha. De notar que existe divisão em termos de resultados operacionais entre as quatro regiões devido a especificidades económicas, sociais e políticas.

Metodologia Utilizada:

Para a realização deste trabalho, cujo objectivo é a implementação do Balanced Scorecard na empresa Rodoviária do Tejo, Ribeiro (2009) adoptou a metodologia *Action Research*.

Esta metodologia é caracterizada por colocar investigador e colaboradores como activos participantes, obedecendo a uma linha orientativa de Planear – Fazer – Analisar. O investigador tem um papel activo e a sua presença pode efectivamente influenciar o cenário de investigação. Este tipo de abordagem é ideal quando o investigador está directamente envolvido e há expectativas de benefícios para ambas as partes.

Há referência que primeiramente deve ser efectuada uma “compreensão do contexto e dos objectivos” junto dos principais decisores da organização, no sentido de perceber os benefícios que poderão advir da implementação de um modelo como o Balanced Scorecard.

Apresentação e Análise de dados:

Para o presente estudo foi recolhida informação dos últimos três anos através de entrevistas e documentos facultados pelo controlo de gestão. Nas entrevistas realizadas aos diversos membros (administração, director operacional), estes defenderam que a mudança é algo imperativo num ambiente que se caracteriza por ser cada vez mais competitivo. Há que existir inovação e flexibilidade nas organizações para que estas se consigam ajustar ao mercado cada vez mais dinâmico.

As razões mencionadas acima levaram à implementação de um modelo que permitisse medir a performance, não só em termos financeiros, mas tendo em conta outro tipo de indicadores de natureza não financeira, como a satisfação dos clientes ou a optimização de recursos.

Quadro 11: Balanced Scorecard – Rodoviária do Tejo

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|--------------------|--|--|--------------|
| Financeira | Retorno do capital investido | EBITDA | Aumento 5% |
| | | Resultado líquido do exercício antes de impostos | Aumento 5% |
| | Redução de custos operacionais | Custo dos motoristas por km percorrido (em euros) | $\leq 0,384$ |
| | | Custo de manutenção por km percorrido (em euros) | $\leq 0,081$ |
| Clientes | Satisfação dos clientes | Inquéritos de satisfação (índice) | $\geq 75\%$ |
| | | Taxa de revalidação do título de transporte | $\geq 93\%$ |
| | | Número de passageiros transportados | Aumento 6% |
| Processos Internos | Manutenção e renovação da frota | Idade média da frota (em anos) | ≤ 14 |
| | | Taxa de imobilização | $< 3,9\%$ |
| | Consumos eficientes | Consumo médio de gasóleo aos 100 km (em litros) | $< 33,1$ |
| | Optimização dos recursos operacionais | Número médio de km mensais por motorista | ≥ 4.350 |
| | | Número médio de km mensais por viatura | ≥ 4.950 |
| | Cumprimento dos horários | Número de minutos de atraso por viagem | ≤ 5 |
| | Resposta atempada às reclamações | Número médio de dias para resposta ao cliente | ≤ 5 |
| | Actualização da informação de interesse para o cliente no site | Número de reclamações mensais por falta de informação sobre horários | ≤ 3 |
| | Rapidez no atendimento ao cliente | Tempo de espera (em minutos) para atendimento telefónico (call center) | ≤ 5 |
| | Estudo de novas carreiras | km outorgados anualmente | ≥ 300 |
| | Transporte menos poluente | Taxa anual de utilização biodiesel na frota | 0,15 |
| | Regulamento (CE) nº 561/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de Março de 2006 | Número de horas de condução semanal | < 56 |
| | | Períodos de condução consecutivos (em horas) | $\leq 4,5$ |

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|-----------------------------------|---|--|------------------|
| Aprendizagem e Crescimento | Identificação e criação de competências chave | Número horas semestrais de formação a colaboradores que interagem com o público (front office) | 30 / colaborador |
| | Motivação dos colaboradores | Inquéritos de satisfação (índice) | >= 75% |
| | Facilidade de acesso à informação | Número mensal de erros no acesso às bases de dados, por utilizador | <= 3 |
| | | Tempo de indisponibilidade mensal do servidor AS400 (em horas) | < 4 |
| | Melhorar a comunicação organizacional | Taxa de conclusão da documentação de processos organizacionais | 100% |
| | | Taxa de utilização da Intranet, nos computadores da empresa | 90% |

Fonte: Ribeiro, (2009)

No quadro 11 é possível visualizar uma proposta da matriz Balanced Scorecard para a Rodoviária do Tejo. Existem no entanto algumas ressalvas, nomeadamente, o número de indicadores que não deve ser excessivo e a sustentabilidade do próprio modelo, ou seja, a organização não deve passar a trabalhar para sustentar modelo, mas sim o modelo por si só ter o papel de auxiliar na tomada de decisão.

O interesse da implementação, passa por agilizar processos, interligar e alinhar a estratégia com as quatro perspectivas e melhorar a comunicação organizacional.

Foi também elaborado um mapa estratégico, no sentido de auxiliar na compreensão de como a organização vai colocar em prática a sua estratégia.

Conclusões:

Os mercados estão cada vez mais competitivos e as empresas devem diferenciar-se das suas concorrentes, para conseguirem atingir o sucesso. A inovação e a aposta em

modelos de gestão que auxiliem na tomada de decisão são fundamentais para o bom desempenho da empresa.

De notar que os modelos de gestão não podem incorporar apenas informações de carácter financeiro, pois os processos e os ativos intangíveis são cada vez mais fatores diferenciadores e devem por isso ser incorporados nos modelos em causa.

Face às entrevistas realizadas a colaboradores da organização, saliente-se a necessidade de mudança no que diz respeito ao foco crucial e primordial da mesma, o cliente. De facto, o cliente constitui-se como a chave para o sucesso de qualquer organização; daí a preocupação em valorizar a relação com o mesmo.

A construção do mapa estratégico foi outro aspecto de extrema importância, devido à possibilidade de interligar os objetivos das várias perspectivas através das relações causa-efeito. A articulação da estratégia com os objetivos, e a avaliação dos resultados tendo em conta os indicadores e metas traçadas, permite aos gestores controlarem e tomarem decisões sempre com vista a melhoria da performance.

4.5. Aplicação do Balanced Scorecard à empresa Hidroser, Lda.

Apresentação da Empresa:

A Hidroser, Lda é uma organização pertencente ao sector da manutenção de equipamentos hídricos, fundada em 1998. Conta com “know-how” de pessoas com vasto conhecimento do sector, permitindo assim ser competitiva no mercado em que opera.

Segundo Mota (2011) a organização já operou em mercados externos em anos anteriores, mas actualmente dedica-se apenas ao mercado nacional. A saída destes mercados ficou a dever-se nomeadamente à falta de recursos humanos, não sendo viável para a empresa continuar nos mesmos de forma deficitária, podendo prejudicar a sua própria imagem.

Visto o mercado estar em fase de contração, o interesse passa por redefinir a estratégia, criando sustentabilidade para continuar a crescer.

Metodologia Utilizada:

O autor faz uma breve abordagem ao tema Balanced Scorecard, evidenciando as principais características, como as perspectivas, as relações de causa-efeito, os mapas estratégicos. Após revisão da literatura, este passa para a implementação do modelo, definindo primeiramente, a visão, missão e estratégia da organização em questão.

Apresentação e Análise de dados:

O facto do volume de negócios da organização estar concentrado num único cliente, a EDP, levou à revisão da estratégia e à possível aposta em mercados externos e/ou enveredarem por novas áreas de negócio.

A estratégia sempre foi determinada pela gerência, mas a comunicação da mesma não era feita formalmente aos colaboradores. As decisões tomadas a curto prazo eram comunicadas apenas para serem executadas, não existindo a preocupação do alinhamento entre tarefas.

Apesar da necessidade de revisão da estratégia, as directrizes financeiras não foram alteradas, continuando o foco no crescimento e na rentabilidade. Outro aspecto de extrema importância, defendido pela gestão de topo, são os valores, a ética e a consideração pelas pessoas que trabalham na organização. Face ao exposto, e não descurando da atenção requerida pela parte dos clientes, o autor propõe uma matriz do modelo em estudo - quadro 12.

Quadro 12: Balanced Scorecard – Hidroser

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Financeira | Aumentar as vendas | Vendas | 5% ao ano |
| | Aumentar a Rentabilidade | EBITDA | 6% ao ano |
| Clientes | Manter o volume de negócios no mercado interno | Registo de encomendas no mercado interno | Média de 2.000.000€ ano. |
| | Volume de negócios no mercado externo | Registo de encomendas no mercado externo | Num período de 5 anos, que atinja 25% das encomendas totais. |
| | Criar índice de satisfação do cliente | Percentagem do índice de satisfação do clientes | Em desenvolvimento. |
| Processos Internos | Cumprimento de prazos de execução | Nº de dias de atraso | Não existência de atrasos. |
| | Fornecimento de acordo com as exigências dos clientes | Nº de não conformidades por resolver | Não existir qualquer não conformidade para resolver. |
| | Conseguir preços competitivos | Propostas respondidas e perdidas por motivo de preço/ Total de propostas respondidas | 1 proposta perdida por ano. |
| | Não ter acidentes de trabalho | Nº de acidentes de trabalho | Não existir registos de acidentes. |
| Aprendizagem e Crescimento | Aplicar novas soluções tecnológicas | Nº de novas tecnologias aplicadas | No ano seguinte aplicar 2 novas tecnologias. |
| | Formação contínua | Nº de horas de formação/ Nº de funcionários | Planeamento no último trimestre de cada ano. |

Fonte: Mota, (2011)

Posteriormente à apresentação da matriz do modelo e sua implementação, é necessário acompanhar os resultados, tendo em conta os indicadores seleccionados. Para o efeito são realizadas reuniões mensais, com vista a avaliação dos resultados, possíveis de analisar ao mês. Sabe-se à priori, que resultados como a inovação não vão ser mensuráveis mensalmente, mas as reuniões mensais servirão para comunicar e dar a conhecer aos colaboradores os resultados, por forma a que estes aproveitem essa informação, e consigam de alguma forma melhorar a sua performance. O envolvimento de todos os colaboradores neste processo é fundamental, pois estando cada um ciente do seu papel, há uma maior destreza, por parte de cada um, de compreender e melhorar a

sua performance nas tarefas que executa, sabendo o impacto que isso poderá ter nos resultados da organização.

Conclusões:

As dificuldades sentidas no mercado nacional, na área em que a empresa ópera, e a falta de comunicação estratégica, foram as principais razões que levaram à concepção de um modelo como o Balanced Scorecard.

Estudos já realizados, revelam que o modelo contribui positivamente na comunicação interna, na compreensão da estratégia definida, sempre com vista a melhoria da performance. É importante que os colaboradores compreendam o impacto que as suas tarefas têm no alcance dos objectivos, primando sempre pela eficiência e eficácia na realização das mesmas e conseguirem com isso melhorar os resultados.

Para fazer face à contração do mercado nacional, o autor sugere duas formas, a primeira passa pela internacionalização, a segunda pela aposta em novas áreas de negócio. É necessário apostar em estudos para efectivamente saber onde se deve/ pode arriscar para que a empresa venha a ter sucesso nas suas alternativas de crescimento.

A competitividade é cada vez maior em qualquer que seja o mercado, e o sucesso passa pela diferenciação de produtos/ serviços ou processos que sejam percebidos e valorizados pelo cliente.

4.6. Síntese dos Estudos de Caso

Os estudos consultados e retratados acima clarificaram a forma de como um Balanced Scorecard pode ser implementado numa organização. Na maioria dos trabalhos realizados, o estudo de caso é a metodologia adoptada pelos autores e as abordagens, embora tratando-se de temas diferentes, são idênticas.

Por forma a sintetizar os estudos realizados pelos autores, apresenta-se o quadro 13, com as principais conclusões retiradas de cada um deles e a contribuição dos seus estudos para as organizações em questão.

Quadro 13: Síntese dos Estudos de Caso

| Autor | Empresa | Principais conclusões | Limitações/ Investigações Futuras |
|------------------------|------------------------|--|---|
| Dinis (2010) | Imporvenda | Necessidade de melhorar a solidez financeira Expansão para novos mercados Diferenciação face à concorrência Melhoria em termos de gestão interna | Falta de dados de cariz não financeiro |
| Freitas (2009) | Wipro Retail | Auxilia na tomada de decisão Melhora a performance da organização Auxilia na operacionalização da estratégia | Desenvolvimento do BSC numa plataforma informática |
| Ferreira (2012) | Bosch Security Systems | Compreensão da cadeia de valor da organização Importância das tarefas desenvolvidas Criação de valor para a empresa | Partilha de serviços com a Bosch |
| Ribeiro (2009) | Rodoviária do Tejo | Activos intangíveis são cada vez mais factores diferenciadores Construção do mapa estratégico é de extrema importância, devido às relações de causa-efeito evidenciadas | Investigar as causas que levam à falha deste método, em algumas situações |
| Mota (2011) | Hidroser | Contribui para a melhoria da comunicação interna Auxilia na compreensão da estratégia definida Colaboradores devem perceber o impacto da realização das suas tarefas | O modelo desenhado para esta empresa ainda não foi colocado em prática |

Fonte: Elaboração própria com recurso aos estudos de caso.

Da análise dos estudos de caso retratados, uma das conclusões mais importantes e unânimes apontadas pelos autores, referente à implementação do Balanced Scorecard, prende-se com a compreensão da estratégia e da cadeia de valor da organização, pelos colaboradores. Estes devem estar sensibilizados para o impacto que as suas tarefas têm na criação de valor para a empresa.

Uma boa comunicação e uma boa gestão são palavras de primeira ordem para se conseguir melhorar a performance de qualquer organização. O desenvolvimento do Balanced Scorecard auxilia nestes dois pontos referidos, pois traduz a estratégia, para que seja clara a todos os colaboradores e potência boas práticas de gestão através da definição de objectivos, indicadores e metas.

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO

1. Metodologia

Após o desenvolvimento de conceitos, tendo por base os vários autores e pesquisas realizadas de estudos empíricos sobre esta temática, apresenta-se a criação e implementação de um scorecard à empresa Hidromethos, Lda.

1.1. Estudo de Caso

É importante definir o conceito de estudo de caso, tendo como base as definições dadas por alguns autores.

De acordo com Tull (1976, citado por Brassen 2000), um estudo de caso é uma análise intensiva de uma situação particular. Bonoma (1985, citado por Brassen 2000), afirma que um estudo de caso é uma descrição de uma situação particular. Para YIN (1989 citado por Brassen 2000), o estudo de caso é uma técnica que deve ser utilizada em situações cujos comportamentos são relevantes e não podem ser manipulados, mas onde é possível a realização de observações directas e entrevistas. Este autor assume que a desvantagem da utilização desta técnica poderá ser o facto de a(s) pessoa(s) que a utilizam, poderem de alguma forma influenciar as pesquisas. As conclusões chegadas podem estar enviesadas, exactamente pelo facto de contemplarem opiniões ou extrapolações de quem utiliza este método.

Com base na informação recolhida de carácter científico e na correspondente análise, são criados os pressupostos que constituem a base de trabalho para o estudo de caso, o qual remete para a aplicação de um BSC numa empresa que se dedica ao comércio de equipamentos.

Este estudo pretende atingir os seguintes objectivos:

- a) Apresentação da empresa e a sua caracterização;
- b) Descrição da estratégia;
- c) Perspectivas e possíveis indicadores associados;
- d) Construção do mapa estratégico.

1.2. Recolha de Dados

Os objectivos propostos no ponto anterior, serão concretizados através da técnica de recolha de dados, bem como pela sua análise.

Para além das informações e pesquisas bibliográficas já referidas, foram necessárias mais informações sobre a empresa, as quais foram recolhidas através de observação directa. Desta forma, obteve-se os dados que se consideram pertinentes através da realização de entrevistas ao gerente da empresa e aos responsáveis de cada departamento. O acesso à documentação interna, como balanços e demonstração de resultados relativos aos últimos cinco anos e perfis profissionais, foram também importantes. A informação disponível no sítio da internet da empresa, completou a recolha necessária para a construção do BSC.

A primeira entrevista ao sócio gerente teve como objectivo uma abordagem preliminar com a organização. Conhecer o seu historial, o ramo no qual opera, quais os serviços que presta, qual a visão, a missão e a estratégia subjacentes à mesma. A deslocação às instalações da empresa permitiram ter acesso a documentos financeiros como balanços e demonstração de resultados dos últimos cinco anos, com o objectivo de analisar alguns rácios e avaliar a situação no período referido. O guião da entrevista encontrar-se no anexo I.

1.3. Analise dos Dados

Após a recolha de dados, procedeu-se à análise dos mesmos com vista ao estabelecimento de objectivos e indicadores para cada perspectiva. O elencar das relações de causa-efeito entre as perspectivas que deram origem ao mapa estratégico assentou na referida recolha.

O facto de se estar perante uma empresa com uma estratégia claramente definida, permitiu a construção do modelo. Para erradicar quaisquer tipos de incoerências, realizaram-se reuniões de coordenação com o sócio gerente da organização, por forma a discutir alguns pontos a adaptar no modelo proposto. As reuniões de coordenação não tiveram nenhum documento como guia, mas a reflexão de cada uma delas foi registada e aparece descrita ao longo do estudo de caso.

2. Apresentação da Empresa e sua Envolvente

O estudo de caso começa por apresentar uma caracterização da empresa para a qual foram realizadas diversas abordagens com o objectivo de construir/aplicar o modelo BSC. A empresa escolhida tem o nome de Hidromethos, Lda.

Considerou-se a apresentação da Hidromethos, Lda. com os seguintes pontos:

- Evolução histórica
- Organização interna
- Actividade comercial
- Capital Humano
- Missão, Visão e Estratégia

2.1. Evolução Histórica

A Hidromethos - Equipamentos Industriais Lda., é uma empresa de referência no mercado de bombas de trasfega de fluidos difíceis e delicados. Concomitantemente à comercialização de bombas têm relevância os equipamentos/peças necessárias ao funcionamento destas, no âmbito da sua manutenção.

A empresa foi fundada em 2001, com Sede em Lisboa. Começa por ser uma micro empresa no comércio de bombas, mas sempre com a visão em atingir uma posição de liderança de mercado. Neste mesmo ano, a empresa associa-se ao grupo internacional Técnica de Fluidos (TDF Group), o que lhe passou a conferir uma nova projecção de mercado e a busca de novos clientes, obrigando-a ao primeiro grande desafio de inovação.

Actualmente, o capital social está repartido pelo sócio gerente, detentor de 40%, e pelo grupo TDF que detém os restantes 60% da organização.

O slogan: “*We keep your flow*”, utilizado pela empresa constitui a sua mensagem para que o mercado a reconheça de entre as outras.

TDF Group

O grupo TDF foi fundado em Barcelona, cresceu e tornou-se líder no mercado de bombas de fluidos. Está presente em vários países do Mundo como Espanha, França, Portugal, Suíça, Polónia e Argentina.

“Representante das melhores marcas internacionais, o grupo é especialista no fornecimento de soluções eficazes e rentáveis para a movimentação e trasfega de todo o tipo de fluidos, mesmo nas situações mais complexas.” (Apresentação institucional – Hidromethos, Lda.)

Por forma a compreender melhor as áreas de actuação, apresenta-se o quadro 14 composto pelos segmentos de mercado da empresa, os principais produtos e os serviços que presta.

Quadro 14: Áreas de Actuação da Empresa

| Áreas de Actuação | | |
|----------------------|--|---|
| Segmentos de Mercado | Indústria | - Alimentar - Farmacêutica - Cerâmica - Têxtil |
| | Tratamento de Águas | Estações de tratamentos de águas |
| | Náutica | Embarcações de recreio |
| Principais Produtos | Bombas | Bombas doseadoras Bombas pneumáticas Bombas peristálticas Bombas centrífugas |
| | Filtros | Filtros para os sistemas |
| | Sistemas Completos | Desinfecção por dióxido de cloro Desinfecção por cloro gás |
| | Equipamentos Especiais | Agitadores Caudalímetros |
| Serviços | Consultadoria Assistência Técnica Manutenção | |

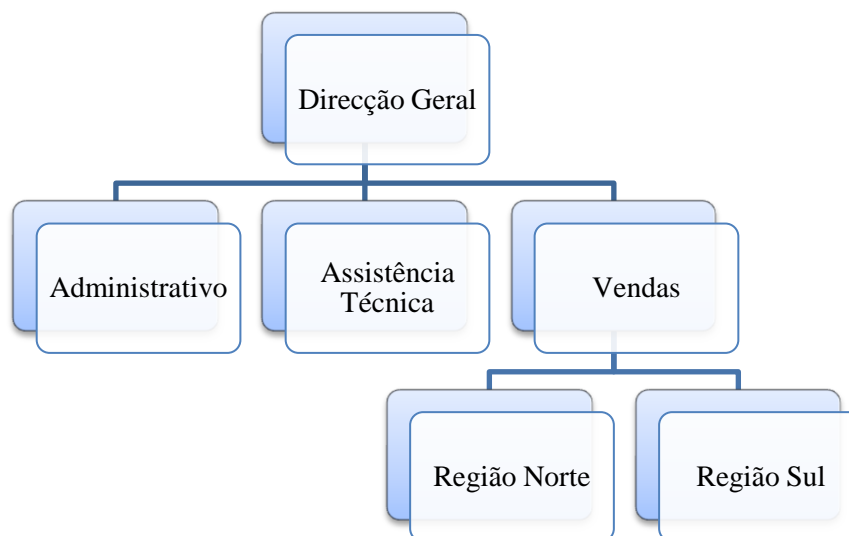
Fonte: Sítio da internet da empresa

2.2. Organização Interna

De acordo com os critérios definidos pelo Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, no sítio da internet do IAPMEI, a Hidromethos, Lda. é classificada como uma microempresa. Actualmente tem um quadro de pessoal com nove colaboradores e um volume de negócios, em 2012, de 1.394.862€. Apesar deste cenário não ser o mais favorável, a perspectiva para 2013 é de consolidação no mercado, mas ao mesmo tempo, tentar potenciar o volume de negócios.

Em termos de estrutura hierárquica, a empresa é composta por Direcção Geral, cujo cargo é desempenhado pelo sócio gerente e por três outros departamentos: o administrativo, o de assistência técnica e o departamento de vendas. Este último está subdividido em região Norte e região Sul. O organigrama da Hidromethos, Lda pode ser visualizado na figura 7.

Figura 7: Organograma



Fonte: Hidromethos, Lda.

Ao Director Geral da empresa, cabem as decisões de maior responsabilidade, ou resoluções de problemas mais sensíveis e toda a gestão financeira da organização.

No departamento administrativo, executam-se tarefas como gestão de stocks e trabalhos de assistência à direcção e ao departamento das vendas.

No departamento de assistência técnica, o objectivo é responder às novas necessidades criadas pelo aumento da facturação bem como à necessidade de respostas cabais para as reclamações dos clientes, criando-se em 2005 o referido departamento.

Considerando que a empresa em análise está centrada fundamentalmente na comercialização, é o departamento vendas aquele que gera o maior valor para a empresa. Neste departamento estão inseridos seis comerciais que têm como funções promover junto dos cliente a venda dos produtos.

Para além dos departamentos mencionados, existem empresas subcontratadas que prestam serviços de assessoria jurídica, desenvolvimento de campanhas de marketing e assistência informática. A decisão de existirem empresas externas a prestarem determinados serviços tem que ver com a estrutura de custos fixos. De acordo com o gerente da empresa, manter uma estrutura de custos fixos menos pesada, torna-se uma opção mais favorável e rentável para a organização.

No que diz respeito à gestão da empresa, esta é caracterizada pela descentralização, visto que em cada departamento existem pessoas com competência para decidir e resolver problemas do dia-a-dia, o que cria um espírito de autonomia responsável possibilitando ao sócio gerente centrar-se noutras decisões de carácter mais macro.

As visitas de trabalho que foram realizadas permitiram não só a recolha de informação através do modo de entrevista directa como permitiram criar uma sensibilidade e um entendimento da estrutura de gestão com maior objectividade e realismo.

De acordo com Magalhães (2010), alguns estudos demostram que 65% da comunicação é não verbal, pelo que todo o ambiente que foi vivenciado permitiu retirar um conjunto de elações e/ou conhecimentos que acresce e fundamenta a restante informação recolhida.

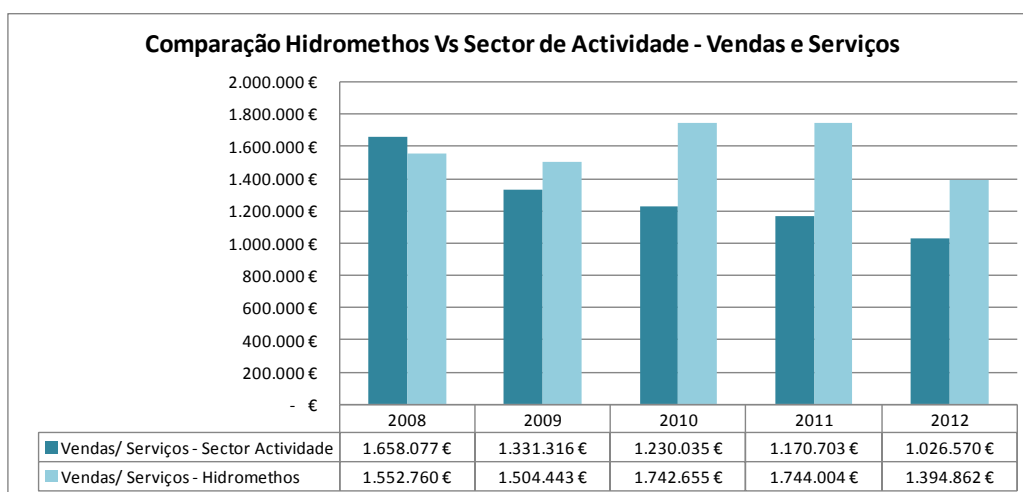
Foi com base em todos os aspectos atrás referidos que se fundamenta a construção do Balanced Scorecard.

2.3. Actividade Comercial

Para uma abordagem à actividade comercial da empresa, procedeu-se à consulta de balanços e demonstração de resultados, dos últimos cinco anos. Com esta informação, pretende-se analisar alguns indicadores que demonstram, o seu histórico, a situação actual da empresa, as evoluções e contracções que tenham existido, durante o período em análise. Para comparar, retirou-se o mesmo tipo de informação do sítio na internet do Banco de Portugal, relativamente ao sector de actividade em que a empresa está inserida. Estes dados obtidos, são com base na média dos resultados das empresas pertencentes ao mesmo sector.

Analisando as vendas e serviços prestados dos últimos cinco anos, verifica-se que a empresa, com excepção do ano 2008, apresenta vendas acima da média do sector. A tendência deste, nos anos representados, é de decréscimo, não acontecendo o mesmo na Hidromethos, Lda., levando a crer que, apesar da crise e contracção do mercado, a empresa, entre 2008 e 2011, ultrapassa a situação de forma positiva.

Gráfico 1: Comparação Vendas e Serviços Prestados Hidromethos versus Sector



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa e do Banco Portugal

Analisando o gráfico 1 e comparando o ano 2012 da Hidromethos, Lda. versus o sector, deparamo-nos com uma diminuição nas vendas de ambos, tendência que não se

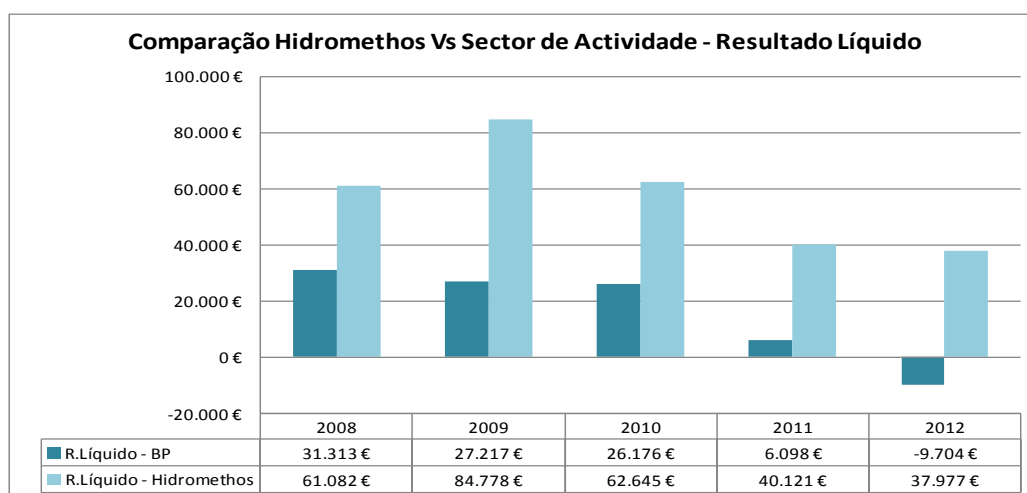
verificava na empresa em estudo. A variação registada nesta, face ao ano 2011 é de (-20,02%), contra os (-12,31%), registada no sector.

Esta diminuição de vendas em mais de 20%, ficou a dever-se essencialmente à diminuição destas, referente a determinados clientes. A análise financeira, levou a que se concluísse que o risco de não pagamento era demasiado elevado para alguns clientes, pelo que se optou por não lhes fornecer produtos e/ou serviços, atitude esta que teve como consequência a queda no volume de negócios.

Considera-se que seria uma boa estratégia, após detectados os primeiros indicadores de recessão no mercado interno, a busca de novos mercados, nomeadamente em países de economias emergentes.

Em termos de resultado líquido, gráfico 2, verifica-se que a média do sector de actividade, desde 2008, tem vindo a diminuir sendo possível observar uma quebra acentuada de 2010 para 2011. Contudo é no ano 2012 que se regista um valor negativo (-9.704€). Analisando o resultado líquido da Hidromethos, Lda. nos últimos cinco anos, constata-se que a empresa tem uma boa performance comparativamente ao sector em que está inserida, apesar de ter vindo a baixar o seu valor desde 2009. Ao longo dos cinco anos, este resultado tem sido sempre positivo e acima da média do sector.

Gráfico 2: Comparação Resultado Líquido Hidromethos versus Sector



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa e do Banco Portugal

Por forma a analisar com maior detalhe os dados da Hidromethos, Lda. nos dois últimos anos, apresentam-se as vendas por segmento da empresa.

Como o gráfico 3 demonstra, é no segmento da metalomecânica onde a quebra é a mais acentuada face a 2011, apresentando um valor superior a 120 mil euros. Este segmento de mercado era o mais forte da organização. Em 2012 é o segmento das OEM que passa a deter o primeiro lugar.

A quebra neste segmento, bem como a verificada no da química, petroquímica e energia, foi crucial para o desempenho da empresa em 2012, levando à redução geral das vendas.

Esta realidade deve-se ao facto de ser nos segmentos da metalomecânica, e da química, petroquímica e energia, estarem presentes os clientes com maior risco de solver as suas dívidas. Mediante esta situação e tal como já foi mencionado, a Hidromethos, Lda. optou por diminuir as suas vendas, verificando-se por isso uma perda face a 2011 de 20,02%.

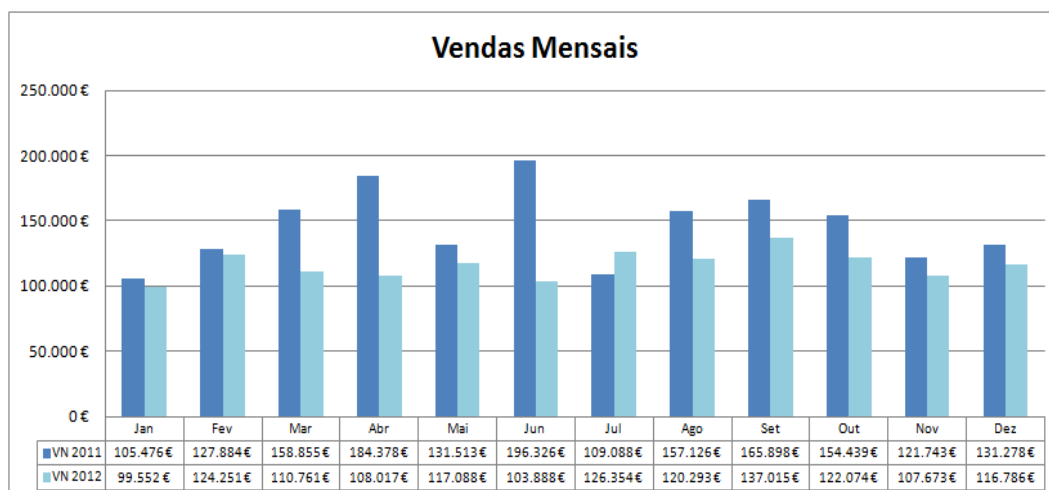
Gráfico 3: Vendas por Segmento 2012 versus 2011



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados disponibilizados pela empresa.

Identificados os segmentos onde a empresa perde mais vendas, também é possível analisar quais os meses mais críticos de 2012, face a 2011. No gráfico 4, observa-se que Junho apresenta-se como o pior mês do ano de 2012 e, é neste mês também que, comparativamente com 2011, se verifica a tendência mais negativa.

Gráfico 4: Vendas Mensais 2012 versus 2011



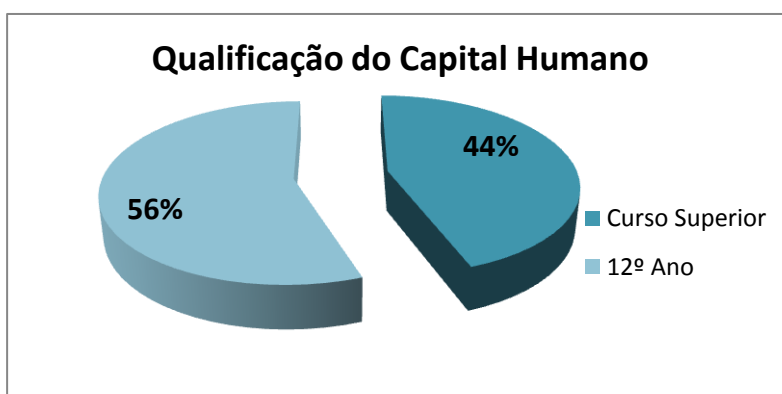
Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados disponibilizados pela empresa.

Do cômputo das informações e dos gráficos aqui analisados, constata-se que a empresa diminuiu o seu volume de negócios de 2011 para 2012. No entanto não deixa de estar com uma boa performance comparativamente com o sector de actividade em que está inserida. Ainda assim, existem aspectos que podem ser melhorados e que contribuirão positivamente para a sua evolução no mercado.

2.4. Capital Humano

No que se refere à vertente do capital humano, a Hidromethos, Lda. é composta por nove pessoas, das quais quatro apresentam formação superior e as restantes o ensino secundário. Em termos de conhecimento do sector, cinco dos elementos já tinham trabalhado no ramo e, portanto, já detinham algum saber sobre o funcionamento do mesmo. Dois licenciados e dois não licenciados vieram de outras áreas de actividade.

Gráfico 5: Qualificação do Capital Humano



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados disponibilizados pela empresa.

No aspecto da diferenciação por género, a empresa é composta por mais homens do que mulheres, dado que dos nove colaboradores, apenas um é do sexo feminino.

A formação e actualização dos seus colaboradores é uma das áreas em que a empresa investe de forma permanente, dado que, qualquer elemento que integre a organização, independentemente, de já ter trabalhado no ramo, é sujeito ao plano de formação que a empresa tem determinado.

Dependente das funções que o(s) colaborador(es) vão desempenhar, assim é desenhado o plano de formação. Por norma, esta ocorre dentro da própria empresa apesar de em alguns casos ocorrer externamente. Uma particularidade da formação reside no facto de que, no que respeita à área informática, os técnicos de vendas têm formação específica num programa de gestão – “Primavera”. Quanto ao adquirir saberes relativos a vendas, aposta-se no contacto directo com os diversos fornecedores nacionais e internacionais, promovendo-se para isso deslocações dentro do território nacional e ao estrangeiro. O conhecimento dos produtos a vender, as suas características e particularidades integra-se, também, nesta formação.

O processo de formação, do(s) colaborador(es) é contínuo. A empresa tem o cuidado de colocar à disposição dos mesmos, formações mas nem sempre os seus conhecimentos se mantêm actualizados. Desta forma, era relevante que os técnicos conseguissem ter à sua disposição, em tempo útil, metodologias para resolver os novos problemas que o dia-a-dia sempre traz.

Em relação às regalias dadas aos seus colaboradores, uma das que a empresa implementa são os seguros de saúde. Estes são disponibilizados a todos, e podem ainda ser extensivos aos cônjuges e descendentes, caso o trabalhador manifeste esse interesse.

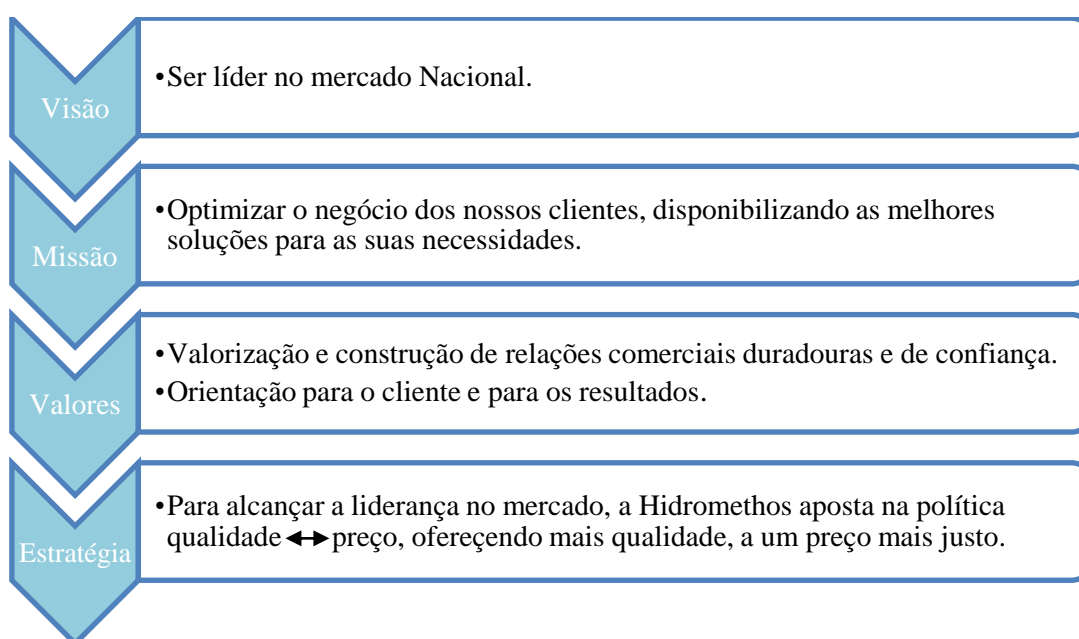
No que se refere a prémios de desempenho, até há dois anos, a empresa concedia-os aos seus colaboradores anualmente. A justificação, dada pelo sócio gerente, para o abandono desta prática, motivadora, tem que ver com o agravamento da conjuntura económica.

2.5. Missão, Visão e Estratégia

É de extrema importância a definição da visão, missão e estratégia da empresa, para prosseguir na criação do BSC. Não é raro que haja alguma tendência empresarial para que se descure o crescimento harmonioso enquadrado com a missão, objectivos e estratégia, os quais permitem a consubstanciação do conceito desenvolvimento.

De acordo com a literatura já apresentada, a visão é descrita como a imagem da empresa; a missão como a razão de existir da empresa e a estratégia como plano para atingir os objectivos tendo em conta a missão e a visão da organização. A figura 8 apresenta estes conceitos referentes à Hidromethos, Lda.

Figura 8: Visão, Missão, Estratégia



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados disponibilizados pela empresa.

Conclui-se que a Hidromethos, Lda. valoriza todas as ligações que estabelece sejam elas com colaboradores, clientes ou a própria comunidade, respeitando todos estes intervenientes.

2.6. Análise de Mercado – SWOT

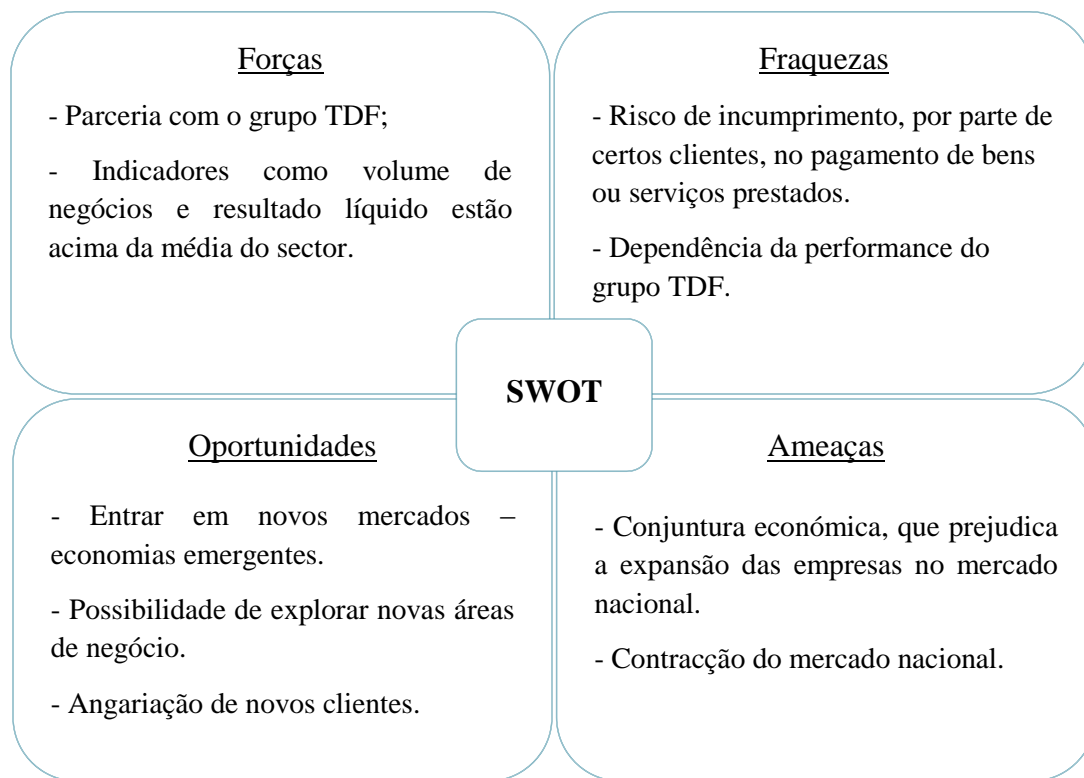
Para um melhor conhecimento sobre o mercado onde está inserida a Hidromethos, Lda, é imprescindível a realização de uma análise à sua envolvente. Desta forma e através de informações disponibilizadas pelo sócio gerente, quer por via de entrevistas, quer por documentos disponibilizados, chegaram-se a algumas conclusões, descritas na análise SWOT - figura 9.

No que respeita a forças, foram identificadas: a parceria com o grupo TDF, e o bom desempenho em termos de volume de negócio e resultado líquido, comparativamente com o sector. O grupo TDF é caracterizado por ser uma multinacional líder no mercado de bombas e fluidos que se destaca pelo seu know-how e marca prestigiada. Desta forma, a parceria com este grupo, permite à Hidromethos, Lda ter um melhor poder negocial.

Relativamente a fraquezas, evidenciam-se a dependência da performance do grupo TDF e o risco de incumprimento, por parte dos clientes, em solver os seus compromissos financeiros. A dependência do grupo TDF é identificada, pois se existirem falhas a montante, essas poderão reflectir-se a jusante, neste caso na performance da Hidromethos, Lda. Devido à conjuntura económica o risco de incumprimento por parte dos clientes, é mais elevado. Como forma de prevenção, a empresa procedeu, durante o ano 2011, à revisão da situação financeira de alguns deles, optando em certas situações por não efectivar a venda ou não prestar os serviços solicitados.

Em relação às oportunidades e ameaças, salienta-se a possibilidade de explorar novas áreas de negócio, entrar em mercados de economias emergentes para fazer face à contracção do mercado nacional. A angariação de novos clientes, também poderá ser uma forma para dinamizar o próprio negócio no território nacional.

Figura 9: Análise SWOT da Hidromethos, Lda



Fonte: Elaboração própria.

A análise SWOT visualizada na figura 9 resume o que anteriormente foi mencionado acerca dos desafios que a organização enfrenta interna (forças e fraquezas) e externamente (oportunidades e ameaças).

Após a análise do meio envolvente, tornam-se mais claros os desafios da organização. Esta noção é importante e será útil para o desenvolvimento do próximo ponto que se prende exactamente com a implementação do Balanced Scorecard na Hidromethos, Lda.

3. Implementação do Balanced Scorecard

3.1. Perspectiva Financeira

Os indicadores de desempenho financeiro aplicados às empresas permitem-nos aferir sobre a execução da estratégia implementada, possibilitando avaliar o grau de sucesso/insucesso bem como o retorno perspectivado. A apresentação destes indicadores baseia-se fundamentalmente nos documentos contabilísticos das respectivas organizações. Este tipo de informação possibilita-nos retirar dados sobre as expectativas delineadas no plano estratégico de acção, elaborado pelos sócios. São indicadores que estão relacionados com rendibilidade, dos quais se destaca o volume de negócios, a autonomia financeira, a rendibilidade das vendas e os capitais próprios.

É sabido que outros indicadores poderiam ser implementados, no entanto considerou-se que estes são os que melhor se aplicam à empresa em análise. Têm por base de sustentabilidade a sua capacidade de responderem da melhor forma à estratégia definida para alcançar os objectivos. A informação dada no seu conjunto constitui o principal olhar valorativo para o accionista.

Os indicadores a seguir apresentados são suportados pelos trabalhos desenvolvidos por Freitas (2009), Dinis (2010), Mota (2011) e Fernandes et al. (2013).

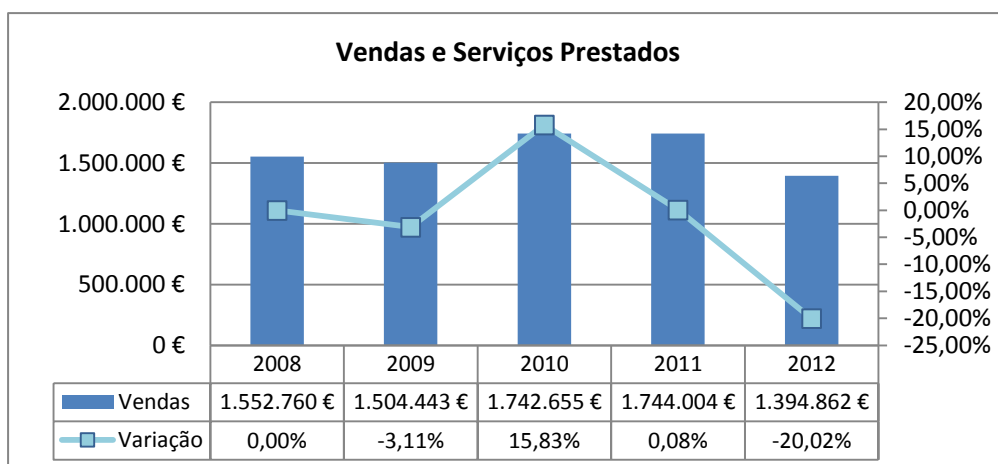
Indicador: Volume de Negócios

Este indicador revela o crescimento das vendas e prestação de serviços permitindo assim avaliar em que medida a empresa está a conseguir cumprir o seu objectivo estratégico de crescimento.

Fórmula:

$$\text{Volume de Negócios} = \text{Vendas e Serviços Prestados} \quad (1)$$

Gráfico 6: Vendas e Serviços Prestados



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa

Como já foi referido a Hidromethos, Lda., em termos de volume de negócios, tem-se mantido acima da média do sector nos últimos quatro anos. Contudo no último ano, a empresa sofreu uma queda superior à registada no sector.

No gráfico 6, podemos visualizar essa queda nas vendas, quantificada em -20,02%.

Como também já explicado, esta queda não ficou a dever-se apenas à contracção do mercado, mas sim às opções tomadas pela Direcção.

A actividade empresarial mantém-se economicamente sustentável apesar das condições descritas. É necessário que a empresa consiga criar uma nova alternativa de perspectiva de mercado, por forma a compensar a queda de vendas verificada.

Face à actual conjuntura económica, a Hidromethos, Lda. tem de desenvolver a capacidade de inovar, procurar novos mercados, sempre assente numa adaptação às necessidades dos seus clientes alvo. Assim poderá retomar a performance que tinha em 2011. A aposta em mercados emergentes será uma alternativa possível com vista quer a aumentar o volume de negócios, quer a rendibilidade dos mesmos.

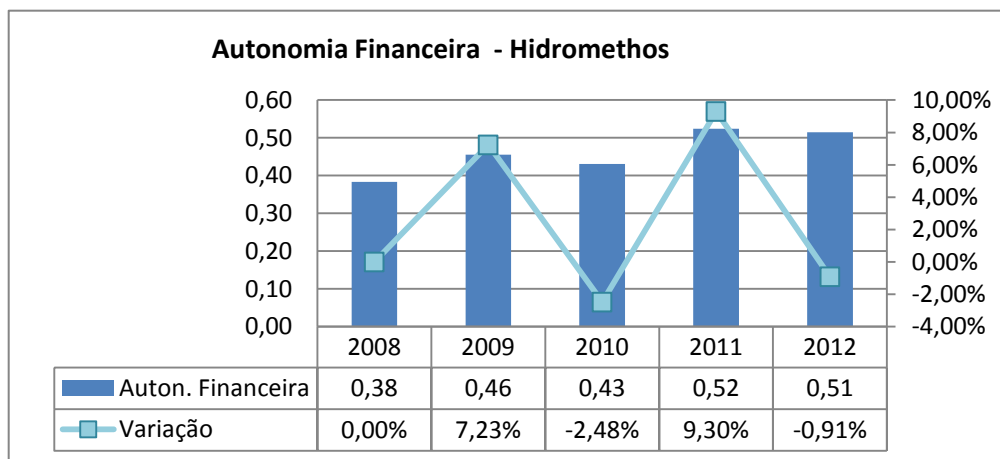
Indicador: Autonomia Financeira

A este indicador estão sempre associados outros relacionados com o endividamento da empresa, para que tenhamos um cabal conhecimento da utilização de capital alheio para financiar as suas actividades. Permite a análise exacta da capacidade de autonomia financeira da empresa, ou seja, apurar que percentagem do activo total que é financiado pelos capitais próprios.

Fórmula:

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Activos Totais}} \quad (2)$$

Gráfico 7. Autonomia Financeira



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa

É referido por alguns autores como Fernandes et al. (2013), que uma autonomia financeira acima dos 0,50 é um resultado positivo bastante positivo. Significa que 50% do activo total é financiado pelos capitais próprios, não existindo grande risco de dependência do capital alheio.

Analisando o gráfico 7, verifica-se que a Hidromethos, Lda. apresenta oscilações nos resultados de autonomia financeira durante os cinco anos analisados. Regista-se em 2008 o rácio mais baixo (0,38), enquanto 2011 regista o mais alto (0,52).

De 2011 para 2012, a empresa vê o seu rácio diminuir em 0,91%. Apesar desta ligeira diminuição, a empresa continua com valor superior a 0,50. Este resultado é favorável quanto à análise financeira para eventuais investidores.

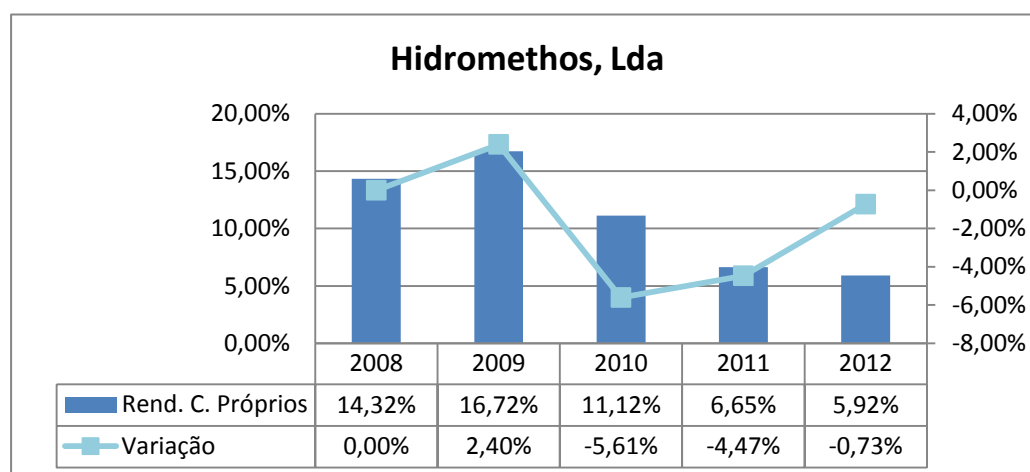
Indicador: Rendibilidade dos Capitais Próprios

Constitui o indicador que permite ao gestor e ao accionista ter o conhecimento permanente sobre se a rendibilidade dos capitais próprios está ao nível expectável, comparativamente com as taxas de rendibilidade do mercado de capitais e com os custos de financiamento. A política financeira da empresa é determinante na evolução deste indicador.

Fórmula:

$$\text{Rendibilidade dos Capitais Próprios} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais Próprios}} \quad (3)$$

Gráfico 8: Rendibilidade dos Capitais Próprios



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa

Este indicador relaciona o valor do resultado líquido gerado em função do montante investido pelos sócios/accionistas.

Na empresa em análise, e de acordo com o gráfico 8, o rácio da rendibilidade dos capitais próprios têm vindo sempre a descer desde 2009, devido à diminuição do resultado líquido, sendo este o ano com o melhor resultado no que toca a esta rubrica.

O objectivo para a empresa será conseguir atingir o rácio de 6,70%, um resultado ligeiramente acima de 2011, mas mais realista na perspectiva do alcance comparativamente a um resultado de 2009.

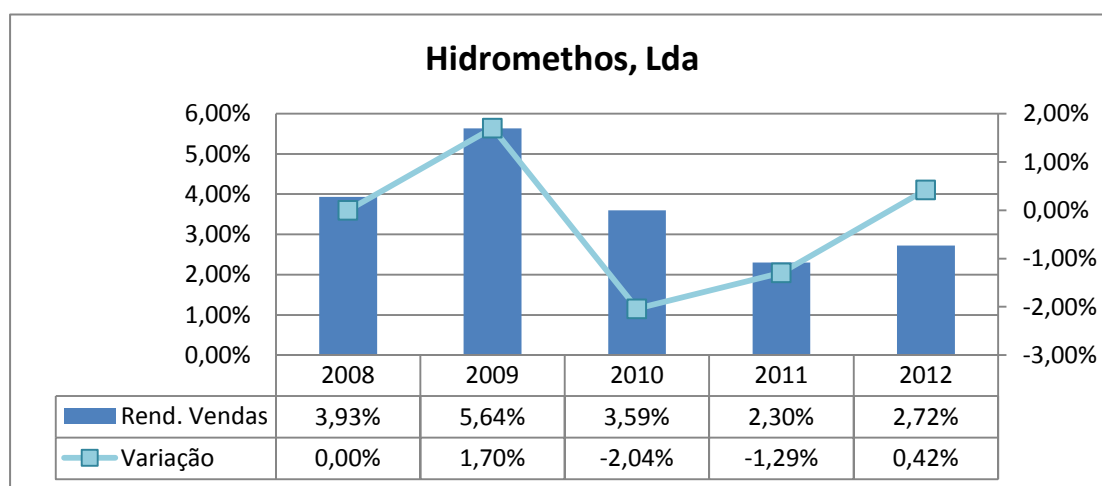
Indicador. Rendibilidade Líquida das Vendas

É um indicador que resulta do cálculo entre as rubricas: resultado líquido do exercício e vendas e serviços prestados.

Fórmula:

$$\text{Rendibilidade Líquida das Vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas e Serviços Prestado}} \quad (4)$$

Gráfico 9: Rendibilidade Líquida das Vendas



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa

Na Hidromethos, Lda este rácio diminui em 2010 e 2011, mas em 2012 verifica-se uma recuperação do mesmo, fixando-se nos 2,72%. Em termos de sector de actividade, o seu

resultado é negativo no ano 2012 (-0,95%). Desta forma, o balanço relativamente ao período 2012, é positivo, ao comparar a Hidromethos, Lda. com o seu sector de actividade.

3.2. Perspectiva Clientes

Esta perspectiva tem como principal objectivo permitir que se obtenha uma avaliação fidedigna da capacidade de gestão dos clientes nos segmentos de mercado em que a empresa se movimenta, bem como a aferição do êxito nesses mesmos segmentos. É assim que podemos verificar o índice de satisfação do cliente, além da imagem que a empresa transmite para o exterior. Esta perspectiva, permite também que consigamos obter a análise dos rácios essenciais que se prendem com o agente principal na actividade comercial da empresa.

Manter e aumentar a participação da empresa no mercado, passa por conseguir que os clientes existentes se mantenham, além de procurar atrair novos. Compreender para saber actuar e muitas vezes redireccionar estratégias, no que concerne ao comportamento dos clientes, constitui uma dinâmica muito complexa, mas absolutamente necessária para se poder decidir, da melhor forma, o processo da compra e, fundamentalmente, para que a empresa não perca como referencial da sua actuação a satisfação do cliente.

É necessário ter uma perspectiva actualista e proactiva do conhecimento, compreensão e interpretação dos factores aos quais os clientes dão efectivamente importância. Aqui, surge uma necessidade, cada vez mais premente de manter a comunicação directa com os clientes. Só através desta comunicação poderemos aferir das suas necessidades, sensibilidades, valorização dos produtos, entre outros aspectos, necessários para o conhecimento atrás descrito.

A aplicação com alguma regularidade de inquéritos de satisfação será uma metodologia a utilizar com a maior frequência possível.

A escolha dos indicadores, a seguir apresentados, teve como base os trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton (1996) Freitas (2009), Ribeiro (2009) e Dinis (2010).

Indicador: Índice de Satisfação

Indicador que nos permite quantificar o nível de satisfação do cliente relativamente ao produto e/ou serviço prestado pela empresa. Através da manutenção sistemática de um nível elevado de satisfação do cliente, é possível manter um volume de vendas que consiga corresponder às necessidades de ciclo de exploração.

Apesar da apresentação da correspondente fórmula, esta não foi utilizada, dado que na empresa em análise não existe nenhum dado que permita concluir qual o índice de satisfação dos clientes. Não são feitos quaisquer inquéritos ou questionários para apurar este índice. Uma das propostas neste BSC aplicado à Hidromethos, Lda. é a realização de inquéritos e/ou questionários para a obtenção de dados que permitam posteriormente analisar o desempenho relativamente a esta temática.

Fórmula:

$$\text{Satisfação dos Clientes} = \frac{\text{Clientes com respostas positivas}}{\text{Número de respostas}} * 100 \quad (5)$$

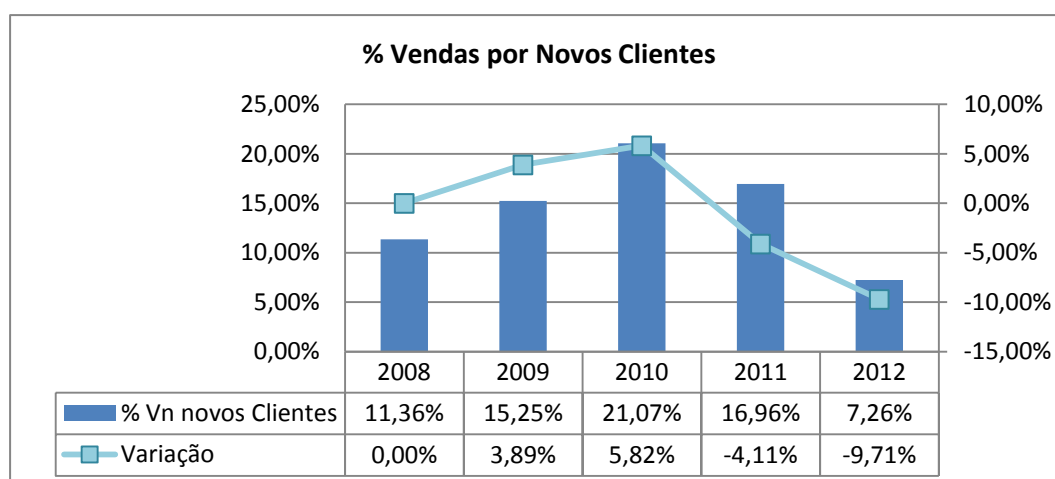
Indicador: Percentagem dos novos clientes no total de vendas

Este indicador permite-nos fazer a análise do número de vendas pelos novos clientes, bem como simultaneamente verificar o peso dessas vendas no volume de negócios da organização. O facto de permitir saber o peso destes novos clientes no total do volume de negócios permitirá tomar a decisão mais acertada no que diz respeito à fidelização destes.

Fórmula:

$$\text{Percentagem de Vendas Novos Cliente} = \frac{\text{Vendas Novos Clientes}}{\text{Total Vendas}} \quad (6)$$

Gráfico 10: Percentagem das Vendas por novos Clientes



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa

De acordo com os dados facultados pela organização, representados no gráfico 10, o resultado do cálculo das vendas pelos novos clientes têm vindo a diminuir desde 2010 atingindo um percentual de 7,26 em 2012. É também neste ano que se regista o valor mais reduzido deste índice. Este indicador vem reforçar a necessidade de explorar novos mercados por forma a conseguir recuperar o volume de negócios.

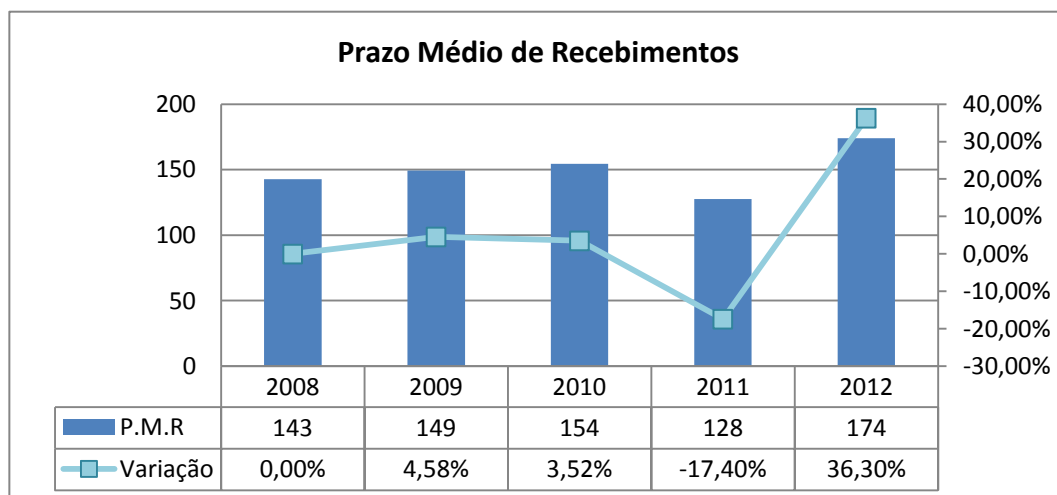
Indicador: Prazo Médio de Recebimentos

Este indicador permite quantificar, em número de dias, o tempo que os clientes demoram a solver o compromisso de pagamento para com a empresa. Permite também aferir sobre as dificuldades financeiras dos clientes.

Fórmula:

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas e Serviços Prestados}} \times 365 \quad (7)$$

Gráfico 11: Prazo Médio de Recebimentos

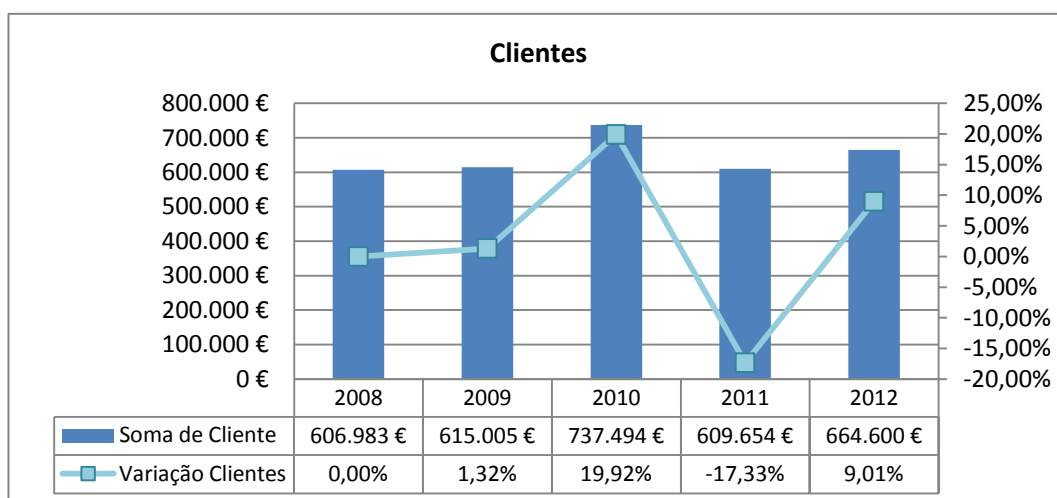


Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa

No gráfico 11, podemos verificar que os clientes estão a solver os seus compromissos cada vez mais tarde, atingindo um máximo de 174 dias em 2012. A média do sector onde a Hidromethos, Lda. está inserida, fixa-se nos 127 dias, concluindo-se assim que o prazo médio de recebimentos da empresa está acima da média do sector (conforme análise da tabela que constitui o anexo 3). Este indicador não é positivo pois pode levar a problemas de tesouraria, comprometendo o estado financeiro da empresa.

No gráfico 12, encontra-se representada a conta clientes da empresa durante os últimos cinco anos, apresentando 2012 um agravamento dos valores face a 2011.

Gráfico 12: Dívida de Clientes



Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados da empresa

Estas dificuldades dos clientes em solver as suas dívidas para com a empresa, projecta nesta constrangimentos acrescidos na manutenção dos múltiplos recursos necessários, bem como a necessidade de reinvestimentos em outras áreas de negócios.

3.3. Perspectiva Processos Internos

Num mercado cada vez mais exigente e competitivo, torna-se determinante para as empresas identificar os processos mais relevantes que lhes permitam satisfazer plenamente os seus clientes, para que cresçam de forma sustentável e para que o objectivo da excelência seja alcançado.

Identificados clientes e mercados, surge uma grande multiplicidade de análises inerentes à aplicação e sustentabilidade dos processos internos. Há todo um trabalho a ser desenvolvido, para que se consiga alcançar a optimização dos vários indicadores dos processos internos.

O fio condutor desta perspectiva é o de produzir produtos e prestar serviços da melhor qualidade possível com o menor custo, sempre assente no factor inovação como força propulsora do caminho para a excelência.

Avaliar o desempenho da empresa de forma regular e articulada, permitirá que esta proceda aos reajustes e reorientações necessárias para a sua notoriedade. Aqui os indicadores mais importantes são o tempo de resposta às encomendas, o tempo de entrega, a percentagem de não conformidades face ao total da produção, o tempo gasto para substituir produtos defeituosos e a comercialização de novos produtos.

Estes indicadores são referidos também por Kaplan e Norton (1996) Freitas (2009), Dinis (2010) e Mota (2011) .

Indicador: Tempo de resposta às Encomendas

É um indicador que permite identificar, com exactidão, qual o número de dias que a empresa demora a dar resposta às encomendas efectuadas pelos seus clientes. Este tempo fará toda a diferença pois, se for excessivo, criará um sentimento de insatisfação

no cliente que poderá levar à sua perda. Transmitirá também, para fora da empresa, uma imagem de incapacidade de resposta que poderá ser associada a desorganização interna.

Na Hidromethos, Lda. o tempo de resposta às encomendas é dado ou no próprio dia, ou no caso de ser de todo impossível, no dia seguinte. O objectivo é sempre responder no próprio dia, pois desta forma a empresa consegue promover uma maior satisfação do cliente.

Fórmula:

$$\sum \text{do número de dias que a empresa demora a responder às encomendas} \quad (8)$$

Indicador: Tempo de Entrega

Este indicador permite averiguar o número de dias que a empresa demora a entregar o(s) produto(s) ao cliente.

Na Hidromethos, Lda. o tempo de entrega, tendo por base o número de dias, é variável. No caso de o vendedor verificar a existência do produto em armazém, a entrega é feita por norma nos três dias seguintes. Na eventualidade de o produto não se encontrar em stock, o vendedor faz a encomenda ao fabricante e estima o número de dias que o produto demora a chegar, e após isso informa o cliente do tempo de entrega. Nestes casos, em que o produto é encomendado ao fabricante, o tempo de entrega ao cliente pode variar até ao máximo de um mês.

Fórmula:

$$\sum \text{do número de dias que a empresa demora a entregar os produtos} \quad (9)$$

Indicador: Percentagem de não conformidades

É um indicador que permite averiguar qual o valor de não conformidades sobre o volume de negócios da empresa. Quanto mais baixa for esta percentagem, melhor performance terá a empresa e mais satisfeitos estarão os seus clientes. Permite também criar uma boa impressão da empresa no mercado.

Na empresa em análise, não existe nenhum registo que permita aferir o valor das não conformidades, no entanto considera-se que a apresentação da fórmula esclarece a importância da sua aplicação. Pela não existência de documentos que afirmem o real valor das não conformidades, propõe-se a contabilização das mesmas, por forma a calcular este indicador. De acordo com o gerente da organização, não existem muitas não conformidades e, quando sucedem, devem-se na maioria das vezes à má utilização por parte do cliente. A Hidromethos, Lda. ao trabalhar com fabricantes de referência mundial, consegue obter um valor baixo no que toca a este indicador. A garantia que os próprios fabricantes dão relativamente aos produtos, também auxilia muitas vezes na solução de eventuais reclamações que possam surgir.

Fórmula:

$$\text{Não Conformidades} = \frac{\text{Valor não conformidades}}{\text{Volume de negócios}} \times 100 \quad (10)$$

Indicador: Tempo gasto para substituir produtos defeituosos

Este indicador permite aferir o número de dias que a organização leva para substituir produtos defeituosos, após a reclamação do cliente.

Na Hidromethos, Lda. o procedimento adoptado, no caso de ser necessária a substituição de produtos, passa primeiramente pela deslocação do vendedor às instalações do cliente de forma a averiguar qual o problema e se este pode ser resolvido de imediato, no próprio local. No caso de impossibilidade, o vendedor leva o produto para o armazém. Casos tecnicamente mais complicados obrigam ao envio do produto

para o fabricante. O tempo de substituição de produtos defeituosos pode variar entre três a cinco dias, para os casos em que exista a possibilidade de resolução na empresa. Para situações referentes ao fabricante o tempo de substituição é até o máximo de um mês.

Fórmula:

$$\sum \text{do número de dias que a empresa demora a substituir produtos defeituosos} \quad (11)$$

A proposta que se apresenta para melhorar este indicador e assim contribuir para a satisfação do cliente, é a de que se proceda à substituição provisória do produto defeituoso enquanto este é recuperado.

Indicador: Comercialização de novos produtos

É um indicador que reflecte a aposta das empresas no desenvolvimento ou comercialização de novos produtos no seu mercado. O desenvolvimento destes produtos pode potenciar a conquista de novos clientes e, conseqüentemente, o aumento do volume de negócios.

A aplicação da fórmula apresentada releva que o conhecimento deste indicador sensibilizará, ainda mais, a organização para potenciar o mesmo.

Neste aspecto a Hidromethos, Lda., nos últimos anos, não tem apostado na comercialização de novos produtos. De acordo com o sócio gerente, essa pode ser uma boa estratégia para expandir o próprio negócio e conseguir, dessa forma, contornar a tendência negativa do volume de negócios de 2012. É nesta sequência que está delineada a comercialização de novos produtos, em parceria com outra empresa. A ser desenvolvida, esta parceria poderá ser de significativa relevância para a organização, pois contribuirá para uma maior satisfação dos clientes actuais, para além dos novos que angariará.

Fórmula:

$$\text{Comercialização de novos produtos} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ introduções Ano N} - \text{N}^{\circ} \text{ introduções Ano N} - 1}{\text{N}^{\circ} \text{ introduções Ano N}} \times 100 \quad (12)$$

3.4. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Manter ao longo do tempo de vida de uma empresa as vantagens competitivas que detém, constitui um desafio permanente e um foco determinante no processo de aprendizagem e nas possibilidades de crescimento. Assim é possível garantir a posição competitiva da empresa, quer numa perspectiva presente quer de futuro. As constantes alterações cada vez mais rápidas, desafiantes e imprevisíveis ocorridas no meio económico, social, político e geoestratégico, em que operam as empresas, constituem um dos maiores desafios com o qual se confrontam para manterem e/ou desenvolverem a capacidade de se adaptarem e integrarem em novas realidades.

O capital humano constitui a maior fonte de crescimento organizacional e de aprendizagem que uma empresa detém. É por isso que têm de otimizar os recursos, de buscar novos elementos e de formar os existentes, sempre tendo como linha orientadora os objectivos estratégicos e operacionais.

A capacidade de criar estratégias de motivação, de empenho, de dedicação à missão da empresa e de interacção entre as partes envolvidas, constituem factores amplamente potenciadores da promoção da produtividade de cada um e de todos.

Nesta perspectiva vão ser utilizados indicadores como: a satisfação dos colaboradores; percentagem dos que são licenciados; percentagem dos que já trabalhavam no sector; número de horas de formação; capacidade de investigação e desenvolvimento, em mercados emergentes; a percentagem de colaboradores com prémios de desempenho e a capacidade técnica dos trabalhadores.

A escolha dos indicadores, apresentados, teve como base os trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton (1996), Freitas (2009), Dinis (2009) e Ferreira (2012).

Indicador: Satisfação dos colaboradores

Este indicador permite avaliar o grau de satisfação dos colaboradores, uma vez que quanto mais estes estiverem motivados e empenhados nas tarefas a desenvolver, maior será o benefício na produtividade da empresa. É um indicador que terá de ser recolhido através de inquérito, no entanto a Hidromethos, Lda. não dispõe desta informação.

Propõem-se então, a inclusão de um inquérito, realizado anualmente, por forma a aferir a satisfação dos colaboradores no que toca às tarefas que realizam, bem como a nível salarial.

Fórmula:

$$\text{Satisfação dos colaboradores} = \frac{\text{Nº Colaboradores Satisfeitos}}{\text{Total Colaboradores}} \times 100 \quad (13)$$

Indicador: Percentagem de pessoas licenciadas

Os desafios do tecido empresarial e da conjuntura económica, vivida actualmente, constituem factores determinantes para que, cada vez mais, as empresas reconheçam que investirem em capital humano qualificado constitui uma das suas chaves de sucesso. A preocupação em contratar trabalhadores qualificados e/ou com experiência no ramo da actividade onde vão desempenhar funções, é importante.

Neste sentido, a Hidromethos, Lda. tem quatro pessoas, que integram a empresa, com curso superior especializado. A percentagem de pessoas licenciadas é um indicador com relevância na empresa.

Fórmula:

$$\% \text{ Pessoas Licenciadas} = \frac{\text{Nº Pessoas Licenciadas}}{\text{Total Colaboradores}} \quad (14)$$

Assim, 44,50% do capital humano tem qualificação superior, constituindo uma mais-valia para a organização.

Tendo por base os pressupostos técnicos de optimização do desempenho da organização preconizado pelo Balanced Scorecard e a articulação com a perspectiva do sócio-gerente, propõe-se que este rácio deva aumentar para o patamar dos 50,00% no próximo ano.

Indicador: Percentagem de pessoas que já trabalhavam no sector

Esta informação deve ser apurada através dos currículos dos trabalhadores aquando da sua contratação. São relevantes não só as suas habilitações académicas como o percurso efectuado, onde foram adquirindo e actualizando competências, para uma execução adequada das tarefas incumbidas.

Naturalmente que pessoas que já tenham executado tarefas neste ramo de actividade, têm mais facilidade em compreender e/ou resolver novas situações, devido ao seu conhecimento acrescido.

Através da informação recolhida junto do sócio gerente, a empresa é composta por nove pessoas, em que quatro delas não tinham qualquer tipo de conhecimento prático sobre o sector de actividade antes de entrarem na Hidromethos, Lda.

Fórmula:

$$\% \text{ Pessoas que trabalhavam no sector} = \frac{\text{Nº de pessoas sector}}{\text{Total Colaboradores}} \quad (15)$$

Aplicando a fórmula acima, conclui-se que 55,50% do capital humano da empresa já tinha trabalhado anteriormente no sector.

Indicador: Número de horas de formação

A formação do capital humano de uma organização é fundamental para o seu progresso. O investimento em formação deve ser visto como uma mais-valia para a aprendizagem e actualização técnica do colaborador. Este deve aprender e tirar o maior proveito destas formações, para que mantenha o seu desempenho ao nível das exigências que, com regularidade, vão surgindo.

Naturalmente que um colaborador que nunca tenha trabalhado no ramo necessita de um maior formação/acompanhamento. Contudo, independentemente de ter ou não já laborado no sector, todos necessitam de formação para se adaptarem à nova realidade.

A Hidromethos, Lda. é uma empresa que aposta na formação dos seus colaboradores pois está ciente da importância desta componente. Apesar disso e por forma a tornar mais consistente os conhecimentos dos colaboradores, propõe-se num plano anual de 40 horas de formação para cada colaborador.

Indicador: Prémios de desempenho

Os prémios de desempenho constituem uma estratégia relevante para a perspectiva da aprendizagem e crescimento numa organização. O conceito inerente aos prémios de desempenho não pode passar pela competição desenfreada entre os pares, mas sim por um reconhecimento do empenho, da cooperação, do espírito de responsabilidade profissional, que cada trabalhador vai demonstrando ao longo do tempo. A escolha do prémio de desempenho deve passar pelo conhecimento dos desejos dos trabalhadores, no entanto, na actual conjuntura económica, prémios em numerário são muitas vezes a escolha preferencial destes.

Na empresa em análise, já houve a atribuição de prémios de desempenho, mas devido ao agravamento da conjuntura económica a Hidromethos, Lda. aboliu essa regalia. A proposta deixada passa por incluir novamente a sua atribuição, anualmente, referentes a 75% do seu salário bruto.

Fórmula:

$$\text{Prémios de Desempenho} = \text{Salário Bruto} \times 75\% \quad (16)$$

Indicador: Capacidade Técnica dos Trabalhadores

Neste indicador pretende-se avaliar se os trabalhadores estão completamente aptos a venderem e prestarem serviços aos clientes da empresa. Para isso é necessário que a formação anteriormente dada seja eficaz neste sentido. O trabalhador deve estar apto a resolver qualquer problema que lhe apareça, por forma a apresentar perante o cliente uma postura de segurança. A pronta resolução de situações mais complicadas dará também uma boa imagem da organização.

Por forma a sintetizar todos os objectivos, indicadores e metas propostos para o Balanced Scorecard a aplicar à Hidromethos, Lda é apresentado o quadro 15.

Tanto os objectivos, como os indicadores foram propostos tendo em conta as necessidades da empresa, presentes e futuras, tendo em conta a estratégia actual da mesma. A determinação das metas foram feitas em conjunto com o sócio gerente, tendo em conta a análise do histórico, últimos cinco anos, e as pretensões futuras que o mesmo tem para o futuro.

Quadro 15: Balanced Scorecard – Síntese

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|-------------|--|-------------------------------------|----------------------|
| Financeira | Aumentar o volume de negócios. | Vendas e Serviços Prestados | $\Delta \% = + 20\%$ |
| | Aumentar a rentabilidade para os accionistas | Rendibilidade dos capitais próprios | $RCP' = 6,70\%$ |
| | | Rendibilidade líquida das vendas | $RLV = 3,50\%$ |
| | Melhoria da situação financeira | Autonomia Financeira | $A.F. = 0,52$ |

Continuação quadro 15: Balanced Scorecard – Síntese

| Perspectiva | Objectivos | Indicadores | Metas |
|-----------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------|
| Clientes | Satisfação dos Clientes | Índice de Satisfação | $\geq 80\%$ |
| | Aumentar as vendas | Total das vendas por novos clientes | 20% |
| | Diminuição do PMR | Prazo médio de recebimentos | 126 dias |
| Processos Internos | Rapidez no atendimento das encomendas | Tempo de resposta às encomendas | Em 24h |
| | | Tempo de entrega | 3 dias |
| | Melhoria nos processos de gestão | Percentagem de não conformidade | $< 5\%$ |
| | | Tempo gasto para substituir produtos defeituosos | No próprio dia |
| | Novos produtos | Comercialização de novos produtos | 5 produtos |
| Aprendizagem e Crescimento | Qualificação do capital humano | Percentagem de pessoas licenciadas | 50% |
| | | Percentagem pessoas que já trabalhavam no sector | 55,50% |
| | | Capacidade técnica dos colaboradores | Não mensurável |
| | Motivação dos Colaboradores | Satisfação dos colaboradores | $\geq 80\%$ |
| | | Prémio de Desempenho | 75% do Salário Bruto |
| | Aposta na formação | Horas de formação | 40h/Ano |

Fonte: Próprio Autor

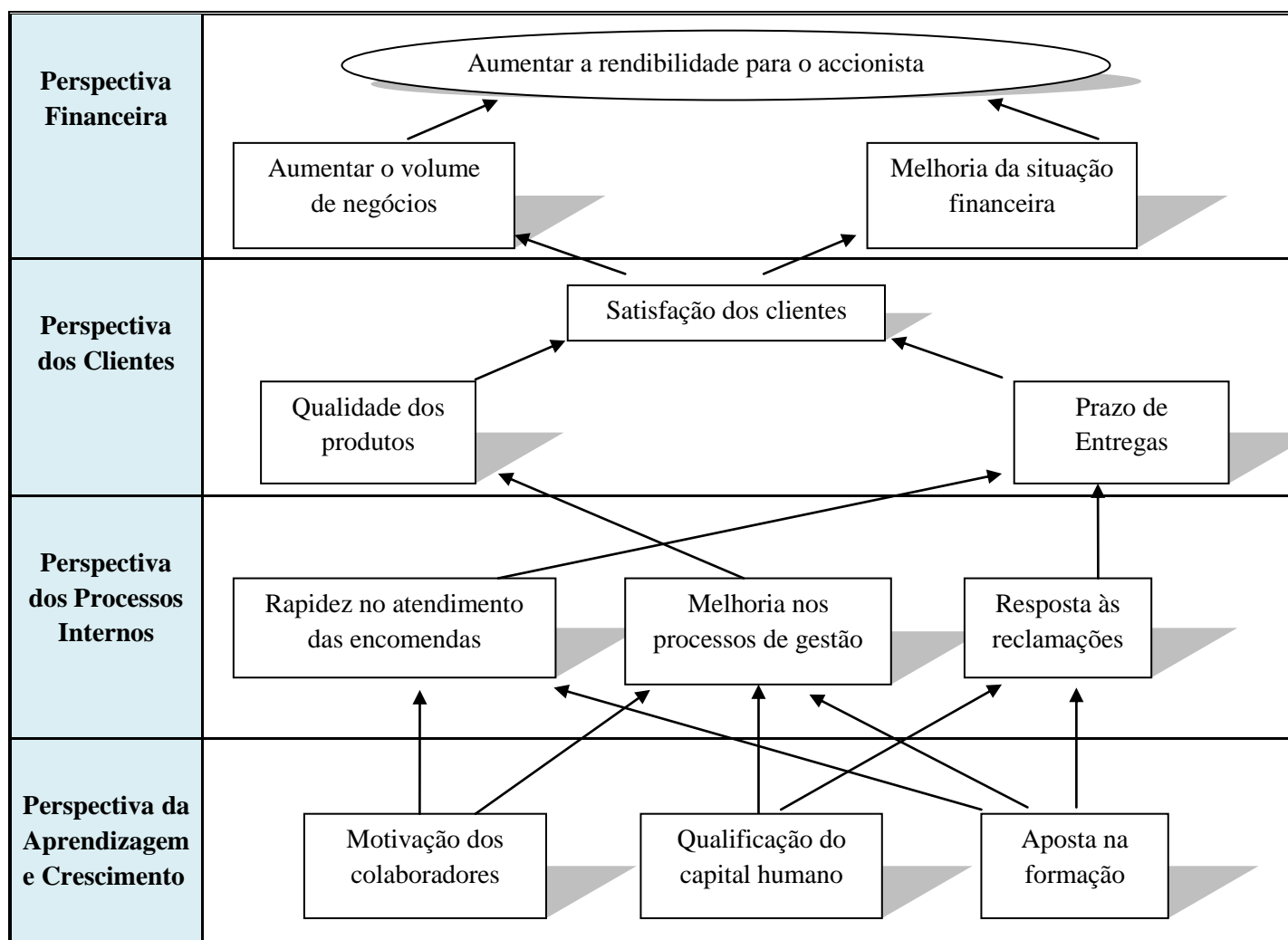
Na realização da proposta apresentada como modelo a implementar na Hidromethos, a principal dificuldade encontrada foi o facto de a organização possuir pouca informação de carácter financeiro. Ao implementar o Balanced Scorecard proposto, isso levará ao desenvolvimento de alguns procedimentos onde será mais fácil a obtenção e actualização dos dados não financeiros.

3.5. Mapa Estratégico

Como já foi referido, o mapa estratégico constitui um instrumento de orientação, dado que permite uma visão clara das funções e tarefas dos colaboradores directamente relacionadas com os objectivos da empresa. Através de uma comunicação clara e comum entre os diferentes intervenientes, é possível coordenar o desempenho de cada um, com as metas desejadas.

A figura 10 foi elaborada com base nos indicadores atrás descritos e constitui uma proposta de mapa estratégico para aplicar na Hidromethos, Lda.

Figura 10: Proposta de Mapa Estratégico – Hidromethos Lda.



Fonte: Próprio Autor

A motivação, a formação e a qualificação do capital humano são pontos-chave para o bom funcionamento do modelo. Percebe-se através deste mapa, que o desempenho dos colaboradores é um ponto importante no processo da criação de valor e os mesmos devem estar sensibilizados para este facto, de forma a desempenharem as suas funções com eficácia e eficiência. Tomando como exemplo a motivação e desempenho destes, este objectivo, terá impactos directos na rapidez de atendimento às encomendas e na melhoria dos processos de gestão. Estes dois objectivos, por sua vez, têm impacto quer na qualidade dos produtos, quer no prazo de entregas, tendo como consequência directa a satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos originaram bons resultados para a organização em termos financeiros, seja pelo aumento do volume de negócios, seja pela melhoria de rentabilidade.

Tal como referido por Kaplan e Norton (2004), os processos desenvolvidos na perspectiva da aprendizagem e crescimento impulsionam o funcionamento dos processos implementados nas restantes perspectivas, devido às relações de causa-efeito estabelecidas entre as mesmas. De notar que o alinhamento do modelo é um aspecto de extrema importância para a criação de valor.

O desenvolvimento do mapa estratégico é um ponto fundamental aquando da implementação do Balanced Scorecard, pois traduz de forma clara a estratégia da empresa, através da interligação dos objectivos definidos em cada uma das perspectivas. Evidentemente, que não existem mapas estratégicos iguais, pois cada organização tem a sua estratégia e os seus próprios objectivos.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

1. Conclusões Gerais

O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard, são os modelos de avaliação estratégica que serviram de base a esta dissertação. Mais uma vez se reforça que a voragem de novos acontecimentos sociais, económicos, políticos e estratégicos com o qual o mundo actual se debate tornou, ainda mais premente, a necessidade das organizações evoluírem e aperfeiçoarem os seus métodos de controlo de gestão e avaliação estratégica.

O TB foi construído por engenheiros de produção, sendo posteriormente utilizado pela gestão de topo. Apesar das evoluções ocorridas, este continuava a centra-se em indicadores financeiros. A falta de interligação entre os diversos indicadores era apontada como uma desvantagem de grande significado.

Para colmatar as desvantagens dos modelos de avaliação de desempenho que existiam nos anos 90, Robert Kaplan e David Norton realizaram diversas pesquisas e de todo o trabalho desenvolvido surgiu o BSC. Este novo modelo tem por base a visão e a estratégia da empresa, interligando através destas, as quatro perspectivas associadas ao mesmo.

Dando cumprimento ao objectivo principal deste estudo que foi a aplicação do BSC na Hidromethos, Lda., implementou-se um conjunto de indicadores de avaliação, foram realizados os cálculos para cada um deles e a partir da sua análise, foram criadas sugestões que possam contribuir para a melhoria de desempenho da empresa.

O período de análise, centrou-se entre 2008 e 2012. O facto de se tratar de uma micro empresa, potencia a não existência de um modelo de avaliação de desempenho aplicado. É uma empresa de comércio de equipamentos, o seu volume de negócios foi em 2008 de 1.552.760€ e de 1.394.862€ em 2012, verificando-se uma quebra.

Para a realização de um estudo coerente, efectuaram-se pesquisas de como outros autores tinham procedido na construção dos seus scorecards às respectivas empresas. Os trabalhos desenvolvidos por Dinis (2010), Freitas (2009), Ferreira (2012), Ribeiro (2009) e Mota (2011) serviram como referência para posterior desenvolvimento e construção do Balanced Scorecard à Hidromethos, Lda.

Os indicadores seleccionados primaram por estarem adaptados às condições organizacionais da Hidromethos, Lda.

Para cada perspectiva definiram-se metas estratégicas, objectivos estratégicos e respectivos indicadores. O facto de a empresa não ter qualquer planificação sobre o seu “budget” anual, as metas propostas no BSC servirão de base comparativa ao realizado no ano 2013. No caso da implementação ser efectivada, este será o ano teste/ piloto onde se irá apurar se são necessários reajustes, seja a objectivos, indicadores ou metas.

Tal como já referido, o BSC tem como característica de grande relevância e de inovação a análise das perspectivas não financeiras da empresa. O facto da Hidromethos, Lda. dispor de um número reduzido de dados relativos às perspectivas não financeiras, dificultou a análise.

Pretendeu-se evidenciar, de forma clara, as relações e as dependências demonstradas através dos cálculos de diferentes rácios e indicadores para a obtenção de uma rendibilidade da empresa que a coloque num lugar com maior destaque do que aquele que detém no momento actual.

Espera-se que toda a informação recolhida e apresentada através da aplicação do BSC constitua uma fonte importante do ponto de vista da (re)organização interna para proporcionar a capacidade de perspectivar e realizar a evolução futura, bem como actuar correctivamente ,em tempo útil, e de forma planeada.

As características descritas ao longo da dissertação, referentes ao BSC, levam a crer que as organizações, mediante o ambiente competitivo em que estão inseridas, necessitam de valorizar cada vez mais a gestão estratégica. Alinhar todos os indicadores, tendo em conta a estratégia determinada, por forma a atingir os objectivos estipulados, é relevante.

Implementado o modelo numa organização, a avaliação dos indicadores que o compõem permite aferir se a estratégia é a mais adequada. No caso de não ser, este modelo permite a sua redefinição ou a sua alteração por completo.

A Hidromethos, Lda., apresenta um bom desempenho quando comparada com a média do sector em que está inserida, mas para uma empresa que tem como visão a liderança do mercado nacional em que actua, necessita de melhorar alguns aspectos.

De salientar que o sucesso da aplicação do modelo BSC e a correspondente elaboração do diagnóstico subsequente assenta no rigor da recolha e tratamento da informação relevante. Assim:

- Perspectiva financeira - para que o volume de negócios recupere e atinja os máximos estipulados, a aposta em mercados emergentes poderá ser uma alternativa.
- Perspectiva clientes – a introdução de inquéritos de satisfação aos clientes, por forma a apurar melhorias que possam ser apontadas, pelos mesmos, e que contribuam para a sua satisfação, é crucial para o progresso da organização. Diminuir o prazo médio de recebimentos, deve ser um indicador a melhorar, através de uma negociação articulada.
- Perspectiva Processos Internos – apurar, com exactidão, a percentagem de não conformidades para melhorar a gestão relativa a esta rubrica. Promover a comercialização de novos produtos, para potenciar a captação de novos clientes e assim a expansão do negócio.
- Perspectiva Aprendizagem e Crescimento – implementar inquéritos de satisfação aos colaboradores, por forma a saber o que mais valorizam e o que os mantem motivados. Atribuição de prémios de desempenho será ser uma forma de aumentar a motivação.

A empresa em análise não tem implementado qualquer modelo de avaliação de performance. Desta forma, a realização do presente trabalho possibilitou apontar algumas melhorias que podem ser realizadas, por forma a que a organização atinja melhores resultados.

Como já exposto, reforça-se que a busca de soluções para o conjunto de problemas/necessidades identificadas, não pode realizar-se de forma isolada e não articulada. Existe, com frequência, a ênfase no processo de identificação dos problemas e, muito menor a proficiência no investimento para alcançar respostas estruturadas, complementadas e monitorizadas ao longo do tempo. É assim que muitas vezes se criam soluções pouco equilibradas, pautadas por uma escassez significativa de recursos disponíveis e/ ou por uma duplicação de recursos alocados para cumprir o mesmo objectivo.

Estabelecer articulações, com mediação entre o passado de uma organização as prioridades do seu presente e os desafios que o futuro a obriga, constitui a

transformação mais marcante para aqueles que queiram fazer do futuro da sua empresa o mais interessante espaço de acção.

O conceito de modernização tem de andar a par com o do progresso. São eles que mobilizam, são eles que fazem com que as empresas possam sobreviver a uma morte especulativa, além de que apelam ao sistemático entusiasmo, o qual justifica a tomada de decisões numa perspectiva que a modernidade as obriga.

É necessário, pois, que os projectos que suscitem a esperança e antevisões de um futuro prometedor sejam conhecidos e reconhecidos.

2. Recomendação para Investigação Futura

Este estudo demonstra que o BSC promove o crescimento sustentado das empresas. Kaplan e Norton (1996), referem que o primeiro ano de implementação do BSC serve como teste. Posteriormente e já com histórico, o principal papel do modelo passa por averiguar se os objectivos e indicadores delineados são os mais adequados tendo em conta a estratégia da organização.

Perspectivar através de um futuro estudo o quão a Hidromethos, Lda. melhorou a sua performance, após teste de um ano de implementação do modelo, constitui uma recomendação para investigação futura. Após esse ano, seria deveras interessante verificar se de facto as metas determinadas foram exequíveis e se haveria necessidade de reajustes aos objectivos, indicadores ou metas do modelo em questão.

Outro desafio para investigação é a aplicação do BSC a uma empresa de média dimensão por forma a conseguir um manuseamento deste, podendo assim retirar conhecimentos e sobretudo verificar as suas potencialidades.

Uma outra aposta poderia passar pela aplicação deste modelo a uma empresa sediada num país, cuja estrutura económica seja diferente, com vista a comparar os resultados obtidos.

BIBLIOGRAFIA

Banco de Portugal, (2013). Central de Balanços. *Estatísticas Online*. Disponível em <http://www.bportugal.pt> . Consultado a 30 Novembro 2013

Bourguignon, Annick; Malleret, Véronique, Norreklit, Hanne. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management. Accounting Research*, Vol. 15, p. 107-134.

Braz, Renata; Scavarda, Luiz F.; Martins, Roberto A. (2011) Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *Int. J. Production Economics*, Vol. 133, p. 751-760.

Bressan, Flávio. (2000) O Método do Estudo de Caso. *Administração On Line Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)*. Vol. 1. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm. Consultado 19 Fevereiro 2014.

Craig, Justin; Moores, Ken. (2010) Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 1, p. 78-87.

Dinis, Ana Isabel. (2010) Avaliação do desempenho: Balanced Scorecard um caso prático. *Universidade de Aveiro*.

Drew, Stephen A., Kaye, Roland. (2007) Engaging Boards in Corporate Direction-Setting: Strategic Scorecards, *European Management Journal*, Vol. 25, Nº5, p. 359-369.

Epstein, Marc J.; Manzoni, Jean F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating strategy into action, *Management Accounting*. Vol. 79, Nº2, p. 28-36.

Epstein, Marc J.; Manzoni, Jean F. (1998) Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº2, p. 190-203.

Fernandes, Carla et. al. (2013). “*Análise Financeira – Teoria e Prática*”. (2nd ed.) Lisboa: Edições Sílabo

- Ferreira, João Miguel. (2012) O Balanced Scorecard na Avaliação de Desempenho – Aplicação na Bosch Security Systems. *Instituto Universitário de Lisboa*.
- Freire, Adriano. (1997). “*Estratégia – Sucesso em Portugal*”. (1st ed.) Lisboa: Verbo.
- Freitas, Fernando. (2009) Automatização do Processo de Desenvolvimento de Balanced Scorecards. *Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto*.
- Frezatti, Fabio; Relvas, Tania R. Junqueira, Emanuel. (2010) “*BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: Uma análise no ambiente brasileiro.*” RAE – Revista de Administração de Empresas, Vol. 50, Nº2, p. 187-198 Abril.
- Gervais, Michel; (1994). “*Contrôle de Gestion*”. (5th ed.) Paris: Economica
- Guerny, J. de; Guiriec, J. C.; Lavergne, J. (1990). “*Principes et mise en place du Tableau de Bord de Gestion*”, (6th ed.). Paris: Delmas
- IAPMEI, (2007). Definição de PME. Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>. Consultado a 16 Novembro 2013.
- Ittner, Christopher D. Larcker, David F. (1998) Innovation in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 10, p. 205-238.
- Jordan, Hugues; Neves, João Carvalho; Rodrigues, José Azevedo. (2011). “*O Controlo de Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores*”. (9th ed.) Lisboa: Áreas Editora
- Kaplan, Robert; Norton, David P. (1996). “*Estratégia em Ação- Balanced Scorecard*”, (24th ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus
- Kaplan, Robert S; Norton, David; (2004). “*Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*”. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Magalhães, Carla (2010). Comunicação sem palavras. *Universidade da Beira Interior*.
- Marr, Bernard; Adam, Chris. (2004). The Balanced Scorecard and intangible assets: similar ideas; unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*. Vol. 8, Nº3. p18-27.

MicroStrategy Portugal, Sociedade Unipessoal, Lda. (s/d). Disponível em: http://www2.microstrategy.com/producthelp/9.3/WebUser/WebHelp/Lang_1046/Dyna mic_dashboards.htm - Consultado a 1 Março 2014.

Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James; Ghoshal, Sumantra. (2003) “*The Strategy Process – Concepts, Contexts*”, Cases. 4ª ed., Prentice Hall, United States of America

Mooraj, Stella; Oyon, Daniel; Hostettler, Didier. (1999) The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 481–491.

Mota, Pedro. (2011). Concepção de um Balanced Scorecard para uma PME. *Instituto Universitário de Lisboa*.

Nogueira, Nuno. (2013). Rácios de Rendibilidade. Disponível em <http://www.portal-gestao.com/financas/item/2291-r%C3%A1cios-de-rendibilidade.html>. Consultado a 30 Novembro 2013.

Petez, Anne. (2009). The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*. Vol. 19, Nº2.

Pinto, Francisco. (2007) *Balance'd Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, 1ªed., Edições Silabo, Lisboa.

Ribeiro, Andreia. (2009). Motivações para implementação de um Balanced Scorecard: o caso da Rodoviária do Tejo. *Universidade Técnica de Lisboa*.

Rodrigues, Luis F. (2012). Texto de Apoio Nº2: o diagnóstico financeiro. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu*. Análise Financeira. Disponível em http://www.estgv.org/gestao/upload/cursos/files/20120315_8_Analise_fincaderno_diag CA.pdf. Consultado a 30 Novembro 2013

Russo, João; (2005) Balanced Scorecard vs Tableau Bord. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*. Nº62, p.56-63.

Russo, João; (s/d). “*Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*”. Disponível em <http://joaorusso.com.sapo.pt/BSCvsTableauBord.pdf>, consultado a 2 Outubro 2013.

Russo, Paschoal T.; Parisi, Claudio; Megliorini, Evandir; Almeida, Claudiane. (2012). Evidence of institutionalizing elements in the Balanced Scorecard in the book *Strategy in action: a view based on institutional theory*. *Revista de Contabilidade e Finanças*, USP. V23, N°58, p.7-18.

Quesado, Patricia; Guzmán, Beatriz A.; Rodrigues, Lucia L. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, Vol. 4, N°2, p.128-150.

Wiersma, Eelke (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*. Vol 20, p. 239 – 251.

Anexo I

Guião de entrevista ao sócio gerente da Hidromethos, Lda.

1. Em que ano a empresa foi fundada?
2. Organograma da empresa.
3. Em termos de decisões, quem as toma? Existe alguma descentralização do poder de decisão?
4. Qual a estratégia da empresa?
5. Qual a justificação para a diminuição das vendas em 2012?
6. No que toca a clientes, existe algum dado/ informação sobre o índice de satisfação dos mesmos?
7. Qual o tempo de resposta às encomendas? Qual o tempo de entrega dos produtos ao cliente?
8. Qual o valor e percentagem de não conformidades?
9. Qual o tempo necessário para substituir um produto, no caso de existir uma não conformidade?
10. Qualificação do capital humano, qual a percentagem de pessoas com o 12º ano e qual a percentagem de pessoas licenciadas.
11. Qual o processo de formação das pessoas que integram a empresa?
12. Qual o programa de gestão utilizado pela empresa e quem o utiliza?

Anexo II

Demonstração de Resultados do Sector 2010 - 2012

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL DE RENDIMENTOS LÍQUIDOS | 1.262.640,29 | 1.204.617,59 | 1.057.563,53 |
| Volume de negócios | 1.230.035,48 | 1.170.703,44 | 1.026.570,11 |
| Dos quais: Serviços prestados | 195.678,60 | 149.591,91 | 136.747,72 |
| Subsídios à exploração | 648,57 | 747,01 | 928,89 |
| Variação nos inventários da produção | -589,76 | 390,66 | 391,12 |
| Trabalhos para a própria entidade | 454,39 | 478,09 | 657,39 |
| Outros rendimentos | 30.551,73 | 30.909,03 | 27.024,30 |
| Dos quais: Rendimentos suplementares | 8.993,99 | 10.671,15 | 8.443,06 |
| Dos quais: Rendimentos e ganhos em investimentos financeiros e meios financeiros líquidos | 6.815,77 | 6.062,44 | 4.795,55 |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 1.539,87 | 1.389,36 | 1.991,72 |
| Produção | 436.663,26 | 405.050,14 | 364.213,63 |
| Vendas e serviços prestados ao exterior | 151.383,07 | 155.756,86 | 185.125,90 |
| TOTAL DE GASTOS LÍQUIDOS | 1.236.476,87 | 1.198.520,86 | 1.067.267,21 |
| Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas | 801.084,72 | 776.101,02 | 671.150,27 |
| Fornecimentos e serviços externos | 187.015,14 | 175.115,44 | 159.833,60 |
| Gastos com o pessoal | 170.160,53 | 168.397,14 | 155.279,61 |
| Dos quais: Remunerações | 133.866,61 | 130.903,00 | 120.499,80 |
| Dos quais: Encargos sobre remunerações | 26.735,94 | 26.364,28 | 25.140,71 |
| Imparidades (perdas/reversões) e variações (aumentos/reduções) de justo valor | 5.780,94 | 8.806,19 | 11.528,04 |
| Dos quais: Em clientes e outras dívidas a receber | 5.367,51 | 7.897,40 | 9.879,15 |
| Dos quais: Em inventários e ativos biológicos consumíveis | -116,72 | 757,67 | 1.537,53 |
| Dos quais: Em instrumentos financeiros e investimentos financeiros | 167,84 | 69,07 | -51,23 |
| Provisões (aumentos/reduções) | 291,52 | 483,62 | -400,44 |
| Outros gastos | 24.004,93 | 22.464,33 | 23.965,67 |
| Dos quais: Impostos indiretos | 1.794,71 | 1.839,20 | 1.626,68 |
| Dos quais: Gastos e perdas em investimentos financeiros e outros gastos e perdas de financiamento | 7.051,57 | 3.887,17 | 3.942,28 |
| Gastos/reversões de depreciação e de amortização | 22.373,46 | 21.123,40 | 19.698,37 |
| Juros e gastos similares suportados | 10.672,43 | 15.218,43 | 14.571,28 |
| Imposto sobre o rendimento do período | 15.093,21 | 10.811,29 | 11.640,81 |
| Consumos intermédios | 187.015,14 | 175.115,44 | 159.833,60 |
| Compras de bens e serviços ao exterior | 531.443,35 | 483.381,24 | 423.382,54 |
| Juros suportados de financiamentos obtidos | 9.435,47 | 13.592,94 | 12.664,30 |
| RESULTADOS ECONÓMICOS DA ATIVIDADE | | | |
| Valor acrescentado bruto - VAB | 249.648,12 | 229.934,71 | 204.380,03 |
| Resultado de exploração | 73.166,27 | 49.754,30 | 33.310,56 |
| Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos - EBITDA | 72.762,64 | 51.860,49 | 34.215,06 |
| Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) - EBIT | 50.389,18 | 30.737,09 | 14.516,69 |
| Resultado antes de impostos - EBT | 41.269,21 | 16.909,05 | 1.937,27 |
| Resultado líquido do período | 26.176,01 | 6.097,76 | -9.703,55 |
| Dos quais: Resultado das atividades descontinuadas (líquido de impostos) | 1.860,16 | 466,5 | -585,41 |
| Autofinanciamento | 54.621,93 | 36.510,98 | 21.122,41 |

Fonte: Banco de Portugal

Anexo III

Rácios do Sector 2010 – 2012

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| | Valores Médios | Valores Médios | Valores Médios |
| RÁCIOS ECONÓMICO-FINANCEIROS | | | |
| Liquidez | | | |
| Liquidez geral (%) | 137,7 | 147,15 | 151,87 |
| Liquidez reduzida (%) | 106,45 | 114,12 | 118,13 |
| Estrutura financeira | | | |
| Autonomia financeira (%) | 32,42 | 34,05 | 35,21 |
| Taxa de endividamento (%) | 308,44 | 293,66 | 283,98 |
| Solvabilidade geral (%) | 47,98 | 51,64 | 54,35 |
| Cobertura dos ativos não correntes (%) | 189,72 | 205,75 | 219,05 |
| Financiamento | | | |
| Peso do passivo remunerado (%) | 36,47 | 37,96 | 37,78 |
| Custo dos financiamentos obtidos (%) | 3,24 | 4,73 | 4,99 |
| Efeito dos juros suportados (%) | 81,9 | 55,01 | 13,35 |
| Rendibilidade | | | |
| Rendibilidade dos capitais próprios (%) | 6,83 | 1,56 | -2,66 |
| Efeito da atividade de exploração | 0,06 | 0,04 | 0,03 |
| Efeito da atividade de financiamento | 2,53 | 1,62 | 0,38 |
| Efeito das restantes atividades financeiras | 0,69 | 0,62 | 0,44 |
| Efeito fiscal | 0,63 | 0,36 | -5,01 |
| Rendibilidade do ativo (%) | 6,16 | 4,52 | 3,3 |
| Rendibilidade das vendas (%) | 5,95 | 4,25 | 3,25 |
| VAB em percentagem da produção (%) | 57,17 | 56,77 | 56,12 |
| EBITDA em percentagem do volume de negócios (%) | 5,92 | 4,43 | 3,33 |
| Necessidades(+) / Recursos(-) de fundo de maneo em percentagem do volume de negócios (%) | 27,42 | 29,61 | 29,82 |
| Risco | | | |
| Grau de alavancagem combinada | 5,86 | 12,98 | |
| Grau de alavancagem da atividade de exploração | 3,31 | 4,41 | 5,87 |
| Grau de alavancagem da atividade de financiamento | 1,22 | 1,82 | 7,49 |
| Grau de alavancagem das restantes atividades financeiras | 1,45 | 1,62 | 2,29 |
| Atividade | | | |
| Prazo médio de recebimentos (nº dias) | 121,32 | 123,15 | 126,95 |
| Prazo médio de recebimentos face ao exterior (nº dias) | 100,39 | 92,63 | 108,25 |
| Prazo médio de pagamentos (nº dias) | 98,83 | 95,55 | 100,81 |
| Prazo médio de pagamentos face ao exterior (nº dias) | 67,89 | 76,15 | 78,76 |
| Prazo médio de rotação dos inventários (nº dias) | 93,05 | 93,3 | 99,61 |
| Rotação do ativo (nº vezes) | 1,04 | 1,02 | 0,99 |
| Técnicos | | | |
| Coeficiente VAB / Ativos fixos não financeiros | 1,21 | 1,18 | 1,16 |
| Coeficiente VAB / Gastos com o pessoal | 1,47 | 1,37 | 1,32 |
| Coeficiente Ativos fixos não finan. / Gastos com o pessoal | 1,22 | 1,15 | 1,13 |
| Repartição dos rendimentos | | | |
| Fornecedores (%) | 78,26 | 78,96 | 78,58 |
| Pessoal (%) | 13,48 | 13,98 | 14,68 |
| Bancos e outros financiadores (%) | 0,75 | 1,13 | 1,2 |
| Estado (%) | 1,42 | 1,15 | 1,33 |
| Empresa - autofinanciamento (%) | 4,33 | 3,03 | 2 |
| Restantes (%) | 1,78 | 1,75 | 2,22 |

Fonte: Banco de Portugal